

# FRISSE

Annie  
Brouwer

Wim  
Meijer

Duco  
Stadig

Hans  
Alders

Jan  
Heijkoop

Sybe  
Schaap

Wim  
van Vierssen

# B

Antony  
Burgmans

Jeltje van  
Nieuwenhoven

Rudy  
Stroink

# IK

Riek  
Bakker

Hans Huis  
in 't Veld

Ad  
Scheepbouwer

Jos  
Wienen

Jaap  
van Duijn

Paul  
Nouwen

Arie  
Verberk

Pamela  
Boumeester

Willem  
de Jager

Marijke van  
Schendelen

Bernard  
Wientjes

Frans  
Evers

Jan Willem  
Oosterwijk

Ellen  
Verkoelen

Elco  
Brinkman

Joan  
Leemhuis-Stout

René  
Smit

Guido van  
Woerkom

*Een andere kijk op de bestuurlijke aanpak  
van urgente projecten in de Randstad*



# Bestuurlijk experiment Randstad Urgent

## *Bekende gezichten geven nieuwe inzichten*

### **Urgentie als drijfveer voor cultuurverandering**

De Randstad zakt op de internationale lijstjes, zo blijkt uit vele onderzoeksrapporten. Om de concurrentiepositie van deze regio te verbeteren heeft het kabinet het programma 'Randstad Urgent' opgezet. Dit programma staat voor snellere en betere besluitvorming van ruim dertig urgente projecten in de Randstad op het vlak van bereikbaarheid, leefbaarheid en klimaatbestendigheid. Over het algemeen gaat het niet om nieuwe projecten, maar wel om een nieuwe aanpak met meer besluitvaardigheid en minder bestuurlijke drukte. Het zijn niet zozeer de structuren en procedures die onderwerp van discussie zijn, zoals in verschillende voorgaande onderzoeken en programma's, maar veeleer de bestuurscultuur zelf. Ditmaal gaat het om de 'zachte' variabelen van het besluitvormingsproces, samengevat in de kernwoorden 'snel', 'simpel', 'samen' en 'stimulerend'. Een verandering van uitstelgedrag naar daadkracht is het doel. Minister Eurlings is als programmaminister verantwoordelijk voor de voortgang en coördinatie van het programma als geheel. Anders dan voorheen is er dus nu één bestuurder op nationaal niveau eindverantwoordelijk voor de bestuurlijke aanpak in de Randstad.

### **Een nieuwe aanpak voor snelle besluitvorming**

Voor elk project is een bestuurlijk duo aangesteld bestaande uit een minister of staatssecretaris samen met een wethouder, burgemeester of gedeputeerde. Op deze wijze zijn zes betrokken rijksbestuurders

in tweetallen gekoppeld aan bijna dertig regiobestuurders.

De duo's hebben in oktober 2007 samen de handtekening gezet onder bestuurlijke afspraken waarin het projectdoel, de mijlpalen en de wederzijdse verantwoordelijkheden beschreven zijn. Door scherp te monitoren op de gemaakte afspraken en deadlines, worden de gebruikelijke excuses om de besluitvorming uit te stellen niet meer geaccepteerd. Om de cultuurverandering verder kracht bij te zetten en betrokkenen hiervoor te motiveren is het instrument van 'faming en shaming' geïnitieerd. De kern is om elkaar op zowel de goede als de verbeterpunten aan te spreken. Per project is naast het bestuurlijk duo bovendien een ambassadeur benoemd. De ambassadeurs zijn geen actieve bestuurders bij het project, maar zijn afkomstig vanuit verschillende maatschappelijke groeperingen of het bedrijfsleven. Zij hebben de kennis, ervaring en netwerken om de bestuurders scherp te houden op het tempo en de kwaliteit van besluitvorming. Daarnaast vormen deze gezaghebbende personen een belangrijke schakel in het doorbreken van de huidige, stroperige besluitvormingscultuur.

### **Frisse blikken verzameld**

Als betrokken buitenstaanders hebben de ambassadeurs de Randstad Urgent projecten nu ruim een jaar gevolgd en gestimuleerd. Zij hebben zich enerzijds verbaasd over de gang van zaken in overheidsland of de ruimtelijke praktijk, maar anderzijds ook laten inspireren

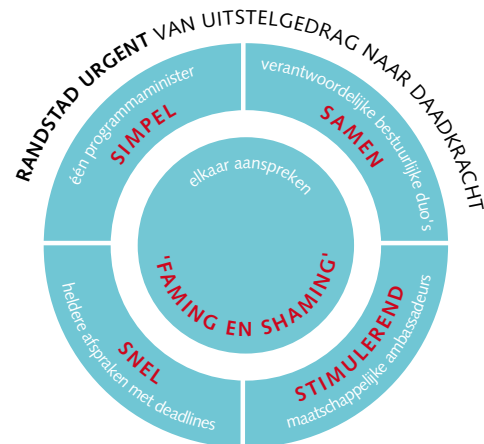


door de creatieve aanpakken, de goede contacten of onverwachte doorbraken. Hun ervaringen, bespiegelingen, verbeeldingen en vooral ook frisse blikken delen zij in dit boek. Het is georganiseerd in vijf verschillende delen die afzonderlijk zijn te lezen. Het is een compilatie van de veelzijdigheid van het programma Randstad Urgent. In het eerste deel *Door Andere Ogen* worden de ambassadeurs voorgesteld. De meesten hebben één project onder hun hoede, maar er zijn ook ambassadeurs die twee of drie projecten begeleiden. Uit de persoonbeschrijvingen blijkt hun achtergrond en ervaring, die vaak ook bepalend zijn voor de aanpak die zij als ambassadeur bij hun project(en) kiezen, hoe zij deze ervaren en met welke ogen zij naar de opgave kijken. Omdat dit per ambassadeur en per project sterk verschilt zijn drie ambassadeurs gevraagd een vergelijking te maken en een rode draad te formuleren. Zij hebben als introductie op dit boek verschillende observaties, conclusies en adviezen samengevat over bijvoorbeeld de benodigde bestuurlijke eigenschappen, de onderlinge samenwerking en rolverdeling en de opgaven voor het vervolg. Het tweede gedeelte *Bespiegelingen* is een beeldverhaal over de kracht van de Randstad, de frustraties van de huidige overlegcultuur, de aanpak van Randstad Urgent en de ambities voor verandering. Kortom; de uitdaging in beeld.

Het deel *Gezichtspunten* staat voor de verschillende gezichten die de ambassadeurs bij de projecten vormen en aan de projecten geven. Het gaat over hun verschillende ideeën bij de invulling van de ambassadeursrol en hun verschillende inzichten over de bestuurlijke aanpak in de Randstad. Vreemde ogen dwingen was de conclusie van een aantal ambassadeurs. In interviews geven zeven ambassadeurs inkleuring aan de rol die ze gespeeld hebben en de komende tijd willen spelen. Het zijn persoonlijke verhalen over gedrevenheid, ambities en dromen. De stimulerende, doelgerichte, bedrijfsgerichte, inhoudelijke, (onder)zoekende, beeldvormende en inspirerende ambassadeur; ze zijn allen zeer gemotiveerd om hun project(en) sneller en beter te ontwikkelen. Samen geven zij de breedte en diversiteit van de rol aan. In het opvolgende gedeelte *Van Achter de Schermen* geven alle ambassadeurs een reflectie op hun project(en). Hierbij hebben zij niet alleen gelet op de behaalde resultaten, maar ook op de getoonde inzet. Zij spreken hun waardering uit voor de mooie en daadkrachtige momenten, voor bestuurders die met lef hun nek hebben uitgestoken en benoemen inspirerende voorbeelden voor

anderen. Tegelijkertijd worden de bij het project betrokken partijen ook aangesproken op de voortgang en worden leermomenten aangegeven. Het zijn daarmee persoonlijke en kritische reflecties, motiverende adviezen en nieuwe zienswijzen vanuit het oogpunt van de ambassadeur.

In het laatste deel *Blikken van Buiten* houden vier wetenschappers vanuit verschillende invalshoeken de ambassadeursrol tegen het licht. Zij hebben hieruit conclusies getrokken en zodoende de Randstad Urgent opgave van constructief commentaar voorzien. Vanuit een bestuurskundige, planologische, veranderkundige en economische blik benadrukken zij de waarde van het maatschappelijk middenveld om de bestuurders scherp te houden. De ambassadeurs vervullen een cruciale verbinding tussen de projecten en het programma, de overheid en de maatschappij en de korte termijn en de lange termijn. De hoogleraren brengen ook de verankering van Randstad Urgent en het inzetten van leerervaringen voor de omslag van de bestuurscultuur onder de aandacht. Programmaminister Camiel Eurlings reageert tot slot op alle aangedragen perspectieven en aanbevelingen en geeft aan wat voor hem de leerpunten zijn voor het vervolg. Daarmee kent dit boek vele gezichtspunten, bespiegelingen en blikken. Zowel van achter de schermen als van buiten. De toon is gezet (zie hiervoor ook de achter ingevoegde dvd). Het komt er nu op aan lef te tonen en in onderling vertrouwen de druk, de ambitie en de sfeer hoog te houden. Laat u meenemen in de nieuwe inzichten gegeven door bekende gezichten om de besluitvorming en daarmee de concurrentiepositie van de Randstad te versterken.





Door Andere Ogen  
*Ambassadeurs van Randstad Urgent*

Antony Burgmans, Willem de Jager, Ellen Verkoelen

# Gedreven voor de Randstad

## *Frisse observaties en verfrissende adviezen*

**De kop is er af. De aanpak van Randstad Urgent staat. Een aanpak met een aantal opvallende noviteiten. Bestuurlijke duo's, afspraken over strakke deadlines, één programmaminister en ambassadeurs die de bestuurders vanuit hun achtergrond scherp houden en prikkelen met andere zienswijzen en werkwijzen. Vier ingrepen om als overheid daadkrachtiger te werken. Die omslag gaat niet vanzelf en vraagt veel van de betrokkenen. Zo zijn er met Randstad Urgent nieuwe rollen voor de bestuurders ontstaan, waarin zij scherper op tijd moeten sturen, intensiever moeten samenwerken en meer namens elkaar moeten spreken. Onderling vertrouwen, elkaar succes gunnen en boven het eigen lokale of sectorale belang uitstijgen zijn noodzakelijke voorwaarden gebleken. Noodzakelijk om de duorol te kunnen vervullen en de integrale projecten met een Randstedelijk of (inter)nationaal belang verder te brengen. Maar noodzakelijk betekent niet gemakkelijk en zeker niet gebruikelijk. Het is in zekere zin pionieren voor de bestuurders en daarmee ook voor de ambassadeurs. Een rol die niet eerder op deze wijze bij dit soort projecten is toegepast.**

Randstad Urgent is op 22 juni 2007 gelanceerd. De eerste maanden daarna hebben in het teken gestaan van het zoeken naar een goede invulling van de ambassadeursrol naast het bestuurlijk duo. De ambassadeur is een persoon met gezag die helpt het tempo en de kwaliteit van de projecten hoog te houden en helpt stroperige bestuurlijke processen te doorbreken. De opdracht is om enerzijds

met een frisse en kritische blik gedurende het gehele proces een vinger aan de pols te houden, en anderzijds het maatschappelijk draagvlak bij de besluitvorming en uitvoering te vergroten. Je kunt je dan ook afvragen of de term 'ambassadeur' wel de lading dekt. We zijn niet de verkoper van een project, maar wel de diplomaat die cement aan kan brengen. Het aantonen van het belang van

de concurrentiepositie van de Randstad, de meerwaarde van een programma-aanpak en de samenhang tussen de projecten zijn daar onlosmakelijk aan verbonden. Het ambassadeursschap is binnen deze kaders een vrij in te vullen rol die per project en per persoon kan verschillen om een zo groot mogelijke toegevoegde waarde te kunnen leveren. De rol is dan ook zeer verschillend ingevuld en heeft zich moeten ontwikkelen en bewijzen (zie de interviews in het derde deel van dit boek). Reflecteer je als ambassadeur vanuit een inhoudelijke expertise of meer procesmatig? Speel je een inspirerende of juist een bemiddelende rol? Stel je je proactief op en ben je de bestuurders een stapje voor of prikkel je vanuit de zijlijn? Allemaal vragen die we als ambassadeur de afgelopen tijd persoonlijk, per project en per fase invulling hebben moeten geven, omdat we ons gecommitteerd voelen om samen met de duo's resultaat te bereiken.

### **Cultuurverandering van uitstelgedrag naar daadkracht**

Gezamenlijk kunnen we nu met overtuiging zeggen dat de aanpak met bestuurlijke duo's en ambassadeurs werkt en dat de gemaakte afspraken focus geven. Het is de komende tijd zaak om deze aanpak verder te professionaliseren, te intensiveren en te consolideren. Dan zou Randstad Urgent wel eens een nieuwe beweging kunnen worden. Een beweging van onderop, gericht op cultuurverandering. Het stevige huis van Thorbecke is na 160 jaar niet gemakkelijk te verbouwen en vereist daardoor een lange adem. Met de Randstad Urgent aanpak is er expliciet voor gekozen om geen tijd te verliezen met structuur-, procedure- en wetswijzigingen. Deze discussies kunnen wellicht hierna wel vergemakkelijkt worden. Het doel nu is om met een relatief pragmatische en lichte programma-aanpak snel resultaten te boeken (zie hierover ook de wetenschappelijke bijdragen in het laatste deel van dit boek). Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat er in Nederland vooral winst is te behalen door het aanpassen van de besluitvormingscultuur. De projecten verschillen onderling sterk qua schaalniveau, besluitvormingsfase, complexiteit en belangen, maar wat ze gemeenschappelijk hebben is dezelfde ziekte: vertraging en bestuurlijke drukte. Dit rechtvaardigt het feit dat met Randstad Urgent voor alle projecten één systematiek wordt gehanteerd gericht op een verandering van de bestuurscultuur.

Wat de projecten ook gemeenschappelijk hebben is dat ze over het algemeen niet nieuw zijn en vaak al een geschiedenis van vele

jaren kennen. Deze historie wordt niet zelden gekenmerkt door een stapeling van irritaties en frustraties. De decennialange discussies rond de A4 Delft-Schiedam zijn daar het bekendste voorbeeld van. Ook bij de andere projecten is de historische bagage vaak bepalend voor de huidige verhoudingen en voortgang in het project (zie de reflecties van verschillende ambassadeurs in het vierde deel van dit boek). Het lijkt soms bijna in de genen te worden meegegeven. Als relatieve nieuwkomers hebben wij ervaren dat eerst het onderling vertrouwen hersteld moet worden, voordat met een nieuw elan en in gezamenlijkheid weer schot in de besluitvorming kan komen. Tegelijkertijd hebben wij ook gemerkt dat door Randstad Urgent in een aantal projecten nieuwe energie is ontstaan (bijvoorbeeld in de greenport Duin- en Bollenstreek). Of dat door Randstad Urgent nu eindelijk een punt is gezet achter een slepende en onzekere periode. Het project Hoeksche Waard is een voorbeeld van dit laatste. Ook stoppen is een besluit. Maar wanneer hijs je de rode vlag? Het maken van harde keuzes en het eruit trekken van de stekker is bijzonder moeilijk, maar vergroot wel de slagvaardigheid. Met Randstad Urgent hebben we nu een argument in handen om ook lastige knopen door te hakken. Tachtig tot negentig procent van de Randstad Urgent projecten hebben in onze ogen dan ook een beweging laten zien, zij het in verschillende snelheden. Voor een aantal ambassadeurs vanuit het bedrijfsleven is het nog steeds wennen aan het tempo in overheidsland, maar wij denken dat veertig procent van de projecten echt iets heeft bereikt en echt stappen heeft gezet. Dat is een immens effect voor zo'n korte periode. Zonder Randstad Urgent hadden we dat niet bereikt.

### **Schakelen naar actie**

Onlangs de vele besluiten die genomen zijn en de vele mijlpalen die in de projecten gehaald zijn, zien wij dat een besluit niet altijd een besluit blijft. In onze optiek zijn eenmaal gemaakte afspraken meer dan intenties of beloftes en kunnen deze niet weer ter discussie worden gesteld. In lijn met de aanbevelingen van de commissie Elverding, die ook binnen Randstad Urgent worden toegepast, moet de voorkant van het proces zuiver zijn. In de beginfase moeten alle betrokkenen uitgenodigd worden. Gezamenlijk kunnen dan probleemstellingen, doelstellingen en een brede scope aan alternatieven worden gedefinieerd. Het wil bijvoorbeeld nog wel eens voorkomen dat een project meer op een beleidsproces lijkt, zonder een duidelijk

doel, een duidelijke opdrachtgever, een duidelijk budget of een duidelijke aanpak. Na deze fase breekt het moment aan om keuzes te maken. Er is een tijd van praten en een tijd van beslissen. Wij blijven vaak ook na een besluit nog doorpraten in plaats van uitvoeren. Om de genoemde cultuurverandering kans van slagen te geven moeten we elkaar hier op durven aan te spreken. Het begrippenpaar 'faming & shaming' is door het programma geïntroduceerd om dit kracht bij te zetten. Wij zien de ambassadeursaanpak als een informele manier om hier scherp op te zijn en om soms ook gewoon recht voor z'n raap te kunnen vragen: We hadden hier toch al over besloten? En wanneer gaan we dit uitvoeren, zodat de burgers daar ook echt iets van gaan merken?

Hierin ligt wat ons betreft de belangrijkste opgave voor het komende jaar van Randstad Urgent. We hebben in veel gevallen de neuzen in dezelfde richting gekregen, we hebben goede verkenningen afgerond, we hebben mooie ideeën bedacht en een reeks besluiten genomen. Dat is winst. Maar nu moet, zoals één van de ambassadeurs het treffend verwoordt, de omslag van 'feel good-dagen' naar 'do good-dagen' gemaakt worden. Met andere woorden het gaat om een omslag van planvorming naar uitvoering. Van visie naar de spa in de grond. Reizigers, bewoners, recreanten en ondernemers moeten gaan merken dat de ruimtelijke kwaliteit in de Randstad wordt verbeterd. Voor ons gevoel komt het er nu op aan om een doorstart te maken. We moeten het tempo er inhouden en niet terugzakken. Internationaal gezien zijn wij goed in het bedenken van ideeën, maar komen deze veel moeilijker en langzamer tot uitvoering dan in andere landen. We hebben daarom meer druk op de uitvoeringsfase nodig. Internationaal halen we anders het gat niet in. Wat ons betreft was de afgelopen periode gericht op het behalen van de planning en het goed doorlopen van het proces. Nu moeten we een mechaniek inbouwen om het beter te doen dan de gemaakte afspraken en om vernieuwing en creativiteit los te krijgen. Het bleek bijvoorbeeld te helpen om deadlines te koppelen aan werkbezoeken en andere motiverende momenten. Het gevoel van urgentie is bepalend. We weten dat een regeerperiode van vier jaar kort is om resultaten te boeken. We weten dat tijdrovende procedures en regelgeving te veel gericht zijn op uitzonderingen of details, terwijl er vaak nog veel onzekerheden zijn. We weten ook dat de planning van en de eisen aan financiering beperkend kunnen zijn voor de kwaliteit en

snelheid in het project. Maar we hebben het afgelopen jaar opnieuw ondervonden dat de succesfactor niet zit in wetten en procedures, maar in persoonlijke ambitie, betrokkenheid en wilskracht.

### **Samenwerking vereist bestuurlijke lef**

Een aantal bestuurders heeft zichzelf door Randstad Urgent onder druk gezet om te presteren. Die beweging is ingezet en bewijst dat de effecten persoonsafhankelijk zijn. Het vereist lef en durf om als bestuurder de nek uit te steken en knopen door te hakken. Vaak is het gemakkelijker om lastige kwesties over de spreekwoordelijke schutting te gooien of om naar de buurman te wijzen. Wij merken dat je als ambassadeur kunt stimuleren en aan de bel trekken, maar dat wanneer het bestuurlijk duo actief is en elkaar goed en snel weet te vinden, echt het verschil gemaakt kan worden. De verdeling van bevoegdheden, de complexiteit van belangen en de betrokkenheid van de vele partijen maakt leiderschap vanuit het duo noodzakelijk. Zij moeten zich aan het project willen verbinden, het serieus nemen en het belang ervan inzien. Elk project is anders, de mensen zijn anders, de ambassadeur is anders, het urgentiegevoel is anders. Het mentaliteitsverschil tussen de projecten is in onze ogen doorslaggevend voor de resultaten van het project. Het zit hem in de energie en het enthousiasme van de betrokkenen. Niet voor niets worden de kernwaarden 'snel' (resultaten en deadlines) en 'simpel' (eenduidig en functioneel) van Randstad Urgent naast de kernwaarden 'samen' (integraal en regionaal) en 'stimulerend' (verleiden en vernieuwen) geplaatst. Deze laatste twee zouden wat ons betreft de komende periode nog meer aandacht kunnen krijgen om de eerste twee kernwaarden een impuls te geven en een sterk vervolg op de aanpak mogelijk te maken.

Samen zijn rijk en regio letterlijk in duo's tot elkaar veroordeeld en zijn de bijbehorende wederzijdse verantwoordelijkheden in de afspraken beschreven. Samen zijn zij ook verantwoordelijk voor de voortgang van het project, terwijl zij van oorsprong gewend zijn strategisch, lobby- en onderhandelingsgedrag te vertonen. Met het instellen van de duo's is de aanleiding voor bovenstaand gedrag nog niet direct weggenomen. In hoeverre is de regio dan bijvoorbeeld bereid om belangrijke gegevens te delen die hun onderhandelingspositie ten opzichte van het rijk kan verslechteren of in hoeverre is het rijk bereid gevoelige informatie te delen waardoor de regio bijvoor-

beeld in een vroeg stadium weet op hoeveel geld zij kan rekenen? Dit vereist opnieuw lef. Wij hebben ervaren dat de rolverdeling in de praktijk nog wel eens dreigt te vervallen in de traditionele verhoudingen of omwille van de onderhandelingspositie bewust schimmig wordt gehouden. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurslagen, met name op het regionale schaalniveau, zijn niet altijd helder en kunnen deels overlappen of elkaar blokkeren. Er valt hier nog een wereld te winnen door in een eerder stadium in een open proces naar samenwerking te zoeken en de rechten, plichten, lasten en lusten scherper te definiëren. In onze ogen zou het rijk enerzijds in de beginfase meer regie moeten tonen en sterke kaders moeten bieden en anderzijds in een latere fase de kunst van het loslaten beter moeten leren beheersen. Dit betekent een heldere visie op de lange termijn waaraan concrete ontwikkelingsstrategieën zijn gekoppeld. Zo kan consequent en consistent beleid gevoerd worden. Het betekent ook dat het rijk selectief moet zijn, prioriteiten moet aangeven en zich moet beperken tot de structurerende opgaven met een nationaal belang. Wij zien de structuurvisie Randstad 2040 als een goede bijdrage in deze richting. Dit maakt het rijk tot een betrouwbare partner, maar hiermee leggen we evengoed de handschoen bij de regio en andere samenwerkingspartijen om binnen de geboden kaders met lef te opereren.

Alle ambassadeurs benadrukken de waarde van de betrokkenheid van het bedrijfsleven en maatschappelijke partijen. PPS-constructies hebben de droom helaas nog niet waargemaakt, maar dat er meer evenwicht nodig is tussen de markt (profit), de overheid (people) en het maatschappelijk middenveld (planet), lijkt ons evident. De verschillende wetenschappers (in het laatste deel van dit boek) benadrukken eveneens het onbenut maatschappelijk potentieel voor de ontwikkeling van de Randstad. Wij als ambassadeurs willen hier graag het gesprek over aangaan om nieuwe ideeën over deze samenwerking te ontwikkelen en partijen hiertoe te verleiden. Juist op het regionale schaalniveau ontmoeten partijen elkaar op gemeenschappelijke thema's en ontstaan uitruilmogelijkheden, package deals en synergetische effecten. Zo hebben de ambassadeurs in de regio Amsterdam-Almere zich verenigd om de inbreng van maatschappelijke organisaties op dat schaalniveau te coördineren. In onze ogen is hiervoor samenhang tussen de projecten en de verschillende gebieden belangrijk, met een goede balans en koppeling tussen

infrastructuur en gebiedsontwikkeling. Wij zien het belang van de projecten vooral in de versterkende werking die zij als totaal op de ruimtelijke kwaliteit in de Randstad hebben. Door meer focus in de projecten aan te brengen, is het voor alle partijen duidelijk waar het in de Randstad om gaat en is de kans op het realiseren van doorbraken groter. Dit betekent in onze ogen ook minder projecten.

### **Verfrissing van Randstad Urgent**

We zijn het onze economisch belangrijkste regio verschuldigd om meer daadkracht te tonen en via de benoemde projecten de leefbaarheid, bereikbaarheid en klimaatbestendigheid te vergroten. Samenlevat is daarom ons advies om vooral door te gaan op de ingeslagen weg met aandacht voor de volgende noties:

1. een historische achtergrond van vertraging vraagt om herstel van vertrouwen om daarna versnelling mogelijk te kunnen maken;
2. nu is het moment om door te starten van planvorming naar uitvoering;
3. in de projecten is bestuurlijk lef dé succesfactor;
4. een sterkere regierol en sterkere kaders vanuit het rijk maakt samenwerking met de regio, markt en maatschappelijke partijen makkelijker en beter;
5. samenhang en focus in de projecten versterkt het belang van de Randstad. Dit is een condensatie van onze ervaringen en inzichten in de afgelopen periode.

Ook de komende tijd zullen wij het bestuurlijke blikveld blijven verruimen en een frisse wind laten waaien. Het zou jammer zijn als Randstad Urgent een tijdelijke projectaanpak is zonder sporen na te laten in het beleid, de bestuurscultuur en de ontwikkeling van de Randstad. Laten we van elkaar leren en fris blijven.





## Hans Alders

1952 » Nijmegen » VROM » Groningen »  
Schiphol » EnergieNed

Hans Alders werd bekend als energiek PvdA-Kamerlid en later als minister. Zijn huidige functies zijn bestuursvoorzitter bij EnergieNed, PGGM en het Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Hij ontwikkelde zich via zelfstudie en startte als fractiesecretaris in de gemeentelijke politiek van Nijmegen. Daarna werd Alders in de Tweede Kamer spoedig een vooraanstaand lid van de PvdA-fractie. Hij was woordvoerder voor onder meer ambtenarenzaken en binnenlandse zaken. Als minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu in het Kabinet Lubbers III kwam Alders met nota's over de ruimtelijke ordening (Vinex) en het milieubeleid (NMP-plus). Hij was van 1996 tot 2007 Commissaris van de Koningin in de provincie Groningen. Maatschappelijk en bestuurlijk is Alders zeer actief over een breed spectrum van onderwerpen – getuige een imposante lijst van commissariaten, raden van advies en denktanks. Zo hebben pensioenen, woningbouw, sport, Schiphol, nationale veiligheid, Noord-Nederland en Mainport Rotterdam al lange tijd zijn aandacht. In lijn met zijn 'Alderstafel' – om partijen rond Schiphol samen te brengen – is hij voor Randstad Urgent ambassadeur van het project Ontwikkelingsmogelijkheden lange termijn Schiphol en de luchthaven Lelystad.



## Riek Bakker

1944 » Amsterdam » Kop van Zuid » Landschap »  
Stadsontwikkeling » BVR

Riek Bakker is als stedenbouwkundige bekend geworden met de Kop van Zuid in Rotterdam en Leidsche Rijn in Utrecht. Bakker begon haar loopbaan bij Bureau Zandvoort en richtte vervolgens een eigen bureau voor tuin- en landschapsarchitectuur op. In 1984 won zij de prijsvraag voor het Parc de la Vilette in Parijs. Later werd Riek Bakker directeur Stadsontwikkeling bij de gemeente Rotterdam en richtte zij met Jaap van Rijs het adviesbureau voor stedelijke ontwikkeling BVR op. Tevens werd ze in 1997 hoogleraar stedenbouw aan de Technische Universiteit Eindhoven. Met haar typerende recht-toe-rechtaan stijl van communiceren weet Riek Bakker een groot aantal binnenstedelijke projecten weer op de rails te krijgen. Het gaat bij dergelijke projecten om zeer grote belangen die vaak tegengesteld zijn en tot ingewikkelde processen leiden. Bakker probeert daar met haar organiserend vermogen dwars doorheen te kijken: 'niet eindeloos rond kakelen, maar met z'n allen aan de slag gaan'. Deze rol vervult zij ook in haar ambassadeursschap voor het project Zuidplaspolder.



## Pamela Boumeester

1958 » *Nederlandse Spoorwegen* » *Historica* » *Management* » *PCM* » *Gelijkwaardigheid*

Boumeester studeerde rechten en geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na enige jaren bij deze universiteit als wetenschappelijk medewerker gewerkt te hebben, stapte ze in 1988 over naar de Nederlandse Spoorwegen. In haar eerste baan bij de NS was ze de baas van negentig mannen, van wie dertig machinisten. Bij de NS heeft zij veel verschillende functies bekleed: van lijnfuncties, personeelszaken en programmadirecteur tot directievoorzitter. Pamela Boumeester hield zich bezig met de integratie van NS Stations en NS Vastgoed tot één bedrijf en is inmiddels Directievoorzitter van NS Poort. Boumeester gelooft in teams die op eigen benen kunnen staan en waarin talent ontwikkeld wordt. Over dit type management publiceerde zij ook. Ze is een rasechte optimist: wat je aandacht geeft, groeit. Deze gedachte geeft zij maatschappelijk verder vorm in commissariaten en als bestuurslid – bij onder meer Delta Lloyd, PCM, het Utrechts Landschap en het Frans Liszt concours, maar ook als ambassadeur voor het Randstad Urgent project Amsterdam Connecting Trade (voorheen Werkstad A4).



## Elco Brinkman

1948 » *Bouwend Nederland* » *Zorgzame samenleving* » *Cultuur* » *Binnenlandse Zaken*

Elco Brinkman werd in 2006 tot 'invloedrijkste bestuurder van Nederland' uitgeroepen. Hij studeerde politieke wetenschappen en publiekrecht in Amsterdam. Brinkman startte zijn carrière als ambtenaar bij de Provincie Noord-Holland, waar hij zich verdiepte in de ruimtelijke ontwikkeling van de toenmalige groeikernen. Bij Binnenlandse Zaken ontwikkelde zijn loopbaan daarna razendsnel: van algemeen assistent tot directeur-generaal Binnenlands Bestuur zes jaar later. In 1982 werd hij op jeugdige leeftijd minister. In de kabinetten Lubbers I en Lubbers II was hij namens het CDA minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur. Brinkman was de bedenker van de term Zorgzame Samenleving en bracht een nieuwe Mediawet tot stand. Na zijn ministerschap werd hij fractieleider van het CDA. Halverwege de jaren negentig verruilde hij de politiek voor het bedrijfsleven en werd voorzitter van het Algemeen Verbond Bouwbedrijf, dat later opging in Bouwend Nederland. Brinkmans brede interesse en kunde uitte zich in een indrukwekkende lijst van bestuurlijk werk voor tal van organisaties: van pensioen- tot cultuurfondsen en van de SER tot het Rode Kruis. Ook binnen Randstad Urgent is hij ambassadeur voor twee zeer uiteenlopende projecten: Westflank Haarlemmermeer en Ruimte voor Kunst en Cultuur in de Randstad.





## Annie Brouwer-Korf

1946 » Groningen » Rechten » Utrecht »  
Veiligheid » Burgemeester » Open Universiteit

Na het gymnasium studeerde Annie Brouwer-Korf rechten in Groningen. Zij startte haar carrière als jurist in het Academisch Ziekenhuis Groningen, waar zij na vijf jaar hoofd van de afdeling rechtspositiezaken werd. In 1978 werd zij voor de PvdA gemeenteraadslid en later wethouder in Nijmegen. Brouwer-Korf werd daarna tot burgemeester van Zutphen benoemd en vervolgens van de gemeente Amersfoort. Van 1999 tot 2008 bekleedde zij dit ambt bij de gemeente Utrecht. De Groningse juriste werd een zeer gewaardeerde burgemeester, bekend om een grote betrokkenheid bij haar burgers. In 2005 werd zij als Officier in de Orde van Oranje-Nassau onderscheiden. Nu is mr. Annie Brouwer-Korf lid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Dit combineert zij met een aantal nevenfuncties: zij is voorzitter van het Nationaal Reumafonds en voorzitter van de Open Universiteit. Tevens is Brouwer-Korf voorzitter van de Commissie Veiligheid en Persoonlijke Levenssfeer en voorzitter van de Visitatiecommissie Publieke Omroep. Voor Randstad Urgent is zij ambassadeur van het project Korte termijnmaatregelen ketenmobiliteit.



## Antony Burgmans

1947 » Rotterdam » Unilever » Duurzame visvangst »  
Natuur » Indonesië » Marketing

Burgmans studeerde aan Nijenrode en in Stockholm en Lancaster. De combinatie van politieke en sociale wetenschappen met bedrijfskunde en marketing is bepalend geweest voor zijn latere carrière, die van getalenteerd marketeer tot aan maatschappelijk verantwoord ondernemer reikt. Hij vervulde verschillende functies bij Unilever in Nederland, Indonesië, Engeland en Duitsland en werd daarna voorzitter van Unilever Indonesië. Later trad hij toe tot de Raad van Bestuur van Unilever en werd in 1999 tot voorzitter hiervan benoemd. Samen met het Wereld Natuur Fonds richtte Antony Burgmans de Marine Steward Council op ter bevordering van duurzame visvangst. Hij levert belangrijke bestuurlijke bijdragen aan een groot aantal (internationale) organisaties die natuurbehoud, duurzame ontwikkeling en cultureel erfgoed stimuleren – aansluitend op zijn persoonlijke interesse in reizen, natuurfotografie, opera en schilderkunst. In 2007 is hij tot commandeur in de Orde van Oranje Nassau benoemd. Burgmans heeft in de naar hem genoemde commissie advies uitgebracht over samenwerking binnen de Randstad: één Randstadautoriteit zal haar concurrentiepositie sterk verbeteren. Hij is ambassadeur voor het project Stadshavens in zijn geboorteplaats Rotterdam.



## Jaap van Duijn

1943 » *Conjunctuuranalyse* » *Beleggingsmarkt* »  
*Landschap* » *Illinois* » *Robeco*

Na zijn studie economie is Van Duijn gepromoveerd aan de University of Illinois. Acht jaar later werd hij hoogleraar Algemene Economie in Delft, waar hij onderzoek deed naar economische conjunctuur en beleid. Van 1983 tot aan zijn pensionering in 2005 was hij verbonden aan de Robeco Groep, als lid van de raad van bestuur, als Chief Investment Officer en als fondsbeheerder. In die jaren was hij ook bijzonder hoogleraar Beleggingsleer in Amsterdam en Rotterdam. Met zijn visionaire blik op de economische en financiële ontwikkelingen heeft hij tijdens zijn vele jaren bij Robeco grote invloed gehad op zowel particuliere als institutionele beleggers. Jaap van Duijn werd in 2005 benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau. Naast zijn vele financieel-economische functies en commissariaten is Van Duijn maatschappelijk actief op het vlak van landschap, milieu en duurzaamheid. Hij was lid van de Deltacommissie nieuwe stijl, die het kabinet heeft geadviseerd over de duurzame bescherming van de kust en het achterland op lange termijn. Voor Randstad Urgent was hij ambassadeur van het project Mooi en Vitaal Delfland.

## Frans Evers

1944 » *Landschap* » *MER* » *Ruimtelijke processen* »  
*Hergebruik* » *Natuurmonumenten*

Vanaf het begin van zijn carrière is de kwaliteit van de leefomgeving, en in het bijzonder de bescherming van natuur en milieu, voor Frans Evers een belangrijke drijfveer geweest. Als plaatsvervangend Directeur-generaal Milieubeheer was hij op het ministerie van VROM belast met de planning van het milieubeleid, de wetgeving voor milieueffectrapportage en internationale onderhandelingen op milieugebied. Ook was hij Directeur-generaal van de Rijksgebouwendienst, waar hij de samenwerking met marktpartijen op een hoger plan bracht en op milieugebied het hergebruik van bouwmaterialen stimuleerde. Gelijktijdig vervulde hij de voorzittersrol bij de mede door hem opgerichte Sustainability Challenge Foundation. Daarna werd hij directeur van de Vereniging Natuurmonumenten. Evers specialiseerde zich in het onderhandelen voor duurzame ontwikkeling, waarover hij doceert in binnen- en buitenland. Nu is hij plaatsvervangend voorzitter van de Commissie voor de Milieueffectrapportage, als adjunct-professor verbonden aan de Universiteit van Tilburg en lid van vele adviescommissies en -raden. Daarnaast is hij een veel gevraagd onafhankelijk procesbegeleider in de sfeer van regionale ruimtelijke processen. Hij is ambassadeur voor het project Groot Mijdsrecht Noord van Randstad Urgent.





## Jan Heijkoop

1953 » *Burgemeester* » *Boerenbedrijf* » *LTO* »  
*Oud-Alblas* » *Natuur en water*

Jan Heijkoop is agrarisch ondernemer, maar vooral ook bestuurder – als lid van Provinciale Staten, gedeputeerde en burgemeester. In 2007 werd hij benoemd tot waarnemend burgemeester van de gemeente Oostflakkee. Burgemeester was Jan Heijkoop eerder in de gemeente Cromstrijen. In zijn politieke carrière was Heijkoop vanaf 1982 lid van Provinciale Staten namens het CDA en later tevens lid van Gedeputeerde Staten van de provincie Zuid-Holland. Als gedeputeerde was hij in deze provincie belast met natuur, agrarische zaken en waterkwaliteit. Tegelijk heeft Jan Heijkoop een veehouderij en een geitenkaasmakerij in Oud-Alblas. De agrarische en bestuurlijke wereld combineerde hij enige jaren als voorzitter van belangenverenigingen van agrarische ondernemers. Eerst was hij voorzitter van de Westelijke Land- en Tuinbouworganisatie (WLTO) en in 2004 werd hij algemeen voorzitter van de LTO Noord. ‘Liever luisteren, dan elkaar ontmoeten via bezwaarschriften’, is zijn bestuurlijke motto. Voor Randstad Urgent is hij een betrokken ambassadeur van het project Ruggengraat voor Natuur en Recreatie.



## Hans Huis in 't Veld

1947 » *Dijken* » *Civiele Techniek* » *Zeilen* » *DHV* »  
*TNO* » *Samenwerking*

Huis in 't Veld was tot voor kort voorzitter van de Raad van Bestuur bij TNO in Delft. Als commissaris bij onder meer Ballast Nedam en energiebedrijf EON is hij nog steeds zeer actief in de technische wereld. In 2008 werd hij onderscheiden als Officier in de Orde van Oranje-Nassau. Hans Huis in 't Veld studeerde weg- en waterbouwkunde in Delft. Hij begon zijn carrière bij Rijkswaterstaat. Hij werkte daar onder meer aan compartimenteringsdijken en later als projectmanager en opdrachtgever aan de Oosterscheldewerken en de Maeslantkering. Begin jaren negentig werd hij directeur bij het ingenieursbureau DHV. Vijf jaar later werd hij benoemd tot bestuursvoorzitter van dit bedrijf. Vanaf 2003 was Hans Huis in 't Veld bestuursvoorzitter bij TNO, waar hij zich sterk gemaakt heeft voor een grotere marktoriëntatie en meer samenwerking met andere deskundigen binnen en buiten TNO. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hij zich als ambassadeur voor Randstad Urgent op een vergelijkbare wijze hard maakt voor de Verkenning tweede ontsluiting haven Rotterdam en de samenwerking met andere projecten in de regio. Als avontuurlijk ingenieur zeilt hij tot slot met zijn familie ‘in etappes’ de wereld rond.



## Willem de Jager

1949 » Marketing » Duurzame mobiliteit » Rabobank »  
Mobiele technologie » Hightech

Na de HBS studeerde De Jager marketing en theologie. Met deze bagage heeft hij eerst jarenlang voor Amerikaanse bedrijven als Xerox en Digital gewerkt in binnen- en buitenland. Hij was internationaal verantwoordelijk voor business development in een high-tech omgeving. Daarna werkte hij bij grote Nederlandse bedrijven als KPN en Philips, met behoud van zijn internationale blik. Bij Philips ontwikkelde hij de eBusiness strategie. Inmiddels is Willem de Jager adjunct-directeur Mobile Commerce & Business Development bij de Rabobank. Hij stond aan de wieg van 'Rabo Mobiel', waarmee contactloos mobiel betalen mogelijk werd. De Jager zet zich niet alleen in voor digitale mobiliteit, maar ook voor duurzame (auto) mobiliteit. Hij zoekt naar creatieve mogelijkheden om de files te beperken en de uitstoot van CO<sub>2</sub>, fijnstof en roetdeeltjes te verminderen. Voor Randstad Urgent is Willem De Jager een zeer betrokken ambassadeur voor het project Draaischijf Nederland.



## Joan Leemhuis-Stout

Cultuurtechniek » Ziekenhuizen » Dijkgraaf »  
Zuid-Holland » Publieke dienstverlening

Na het gymnasium in Nijmegen studeerde zij cultuurtechniek aan de Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Ir. Joan Leemhuis-Stout werkte vervolgens vier jaar bij de Centrale Landinrichtingsdienst in Utrecht (ministerie van Landbouw en Visserij) als hoofd algemene zaken. Vervolgens werd zij Hoofd Waterkering en Waterhuishouding van het Bureau Unie van Waterschappen. In 1984 werd Leemhuis-Stout dijkgraaf van het Hoogheemraadschap van Schieland. Tien jaar later volgde een benoeming als Commissaris van de Koningin in de provincie Zuid-Holland. Zij werd daarna voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). In 2003 werd ze onderscheiden als officier in de Orde van Oranje-Nassau. Haar werkzame leven heeft zij doorgebracht in het openbaar bestuur en de publieke dienstverlening. Nu is zij voorzitter van Cedris, de brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie. Voor Randstad Urgent was zij een actieve ambassadeur van het project Leiden BioScience Park wat zij een vervolg geeft in het project Integrale Benadering Holland Rijnland.



## Wim Meijer

1939 » Harkstede » Drenthe » Nuon »  
Tweede Kamer » NS

Na zijn studie aan de Sociale Academie in Groningen, had Wim Meijer verschillende functies in het buurt- en vormingswerk in Hengelo, waar hij tevens gemeenteraadslid werd. In 1971 werd hij Tweede Kamerlid voor de PvdA. In het Kabinet Den Uyl was hij staatssecretaris van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM), waarna hij tot eind jaren tachtig in de Tweede Kamer politiek actief bleef en enkele jaren het fractievoorzitterschap van de PvdA vervulde. In 1989 werd Wim Meijer benoemd tot Commissaris van de Koningin in Drenthe. Meijer was daarna tien jaar voorzitter van de Raad van Beheer van de Rabobank en vervulde vele bestuurlijke functies in een omvangrijke lijst van organisaties: van de Adviesgroep Waddenzee en het Innovatieplatform Twente tot aan het Trimbos Instituut, Deloitte en het Kröller-Möller museum. In 1992 werd Meijer onderscheiden als Commandeur in de Orde van Oranje Nassau. Naast zijn ambassadeursschap van het Randstad Urgent project Schaalsprong Almere 2030 is hij voorzitter van de raad van Commissarissen van de Nederlandse Spoorwegen en voorzitter van de raad van Commissarissen van Nuon.



## Jeltje van Nieuwenhoven

1943 » Noordwolde » Kunst & Cultuur »  
Nederlands Film Festival » OV

Jeltje van Nieuwenhoven werd in 1998 Nederlands eerste vrouwelijke Tweede Kamervoorzitter. Na haar opleiding tot bibliothecaresse werkte zij bijna twintig jaar in verschillende bibliotheken, waaronder die van de Wiardi Beckman Stichting. Daarnaast vervulde zij binnen de PvdA verschillende functies, zoals gemeenteraadslid en wethouder in de gemeente Vinkeveen en Waverveen. In 1981 kwam Van Nieuwenhoven in de Tweede Kamer, waar ze de portefeuilles emancipatie, mediazaken, cultuur en sociale zaken onder haar hoede kreeg. De populaire politica verliet de Tweede Kamer om Gedeputeerde in de provincie Zuid-Holland te worden. Daarna werd zij in 2006 benoemd tot openbaar vervoer-ambassadeur. Jeltje van Nieuwenhoven vervult verscheidene bestuurlijke functies in de culturele wereld. Zo is zij voorzitter van het Nederlands Film Festival en lid van de raad van toezicht van het Kröller Möller museum. Voor Randstad Urgent is zij ambassadeur van de projecten Planstudie Openbaar Vervoer Schiphol - Amsterdam - Almere - Lelystad en Verkenning één OV-autoriteit voor de Randstad.





## Paul Nouwen

1934 » *Nijkerk* » *Mobiliteit* » *Nationale-Nederlanden* »  
*ANWB* » *Mercy Ships*

Na het gymnasium studeerde Paul Nouwen rechten in Leiden, waarna hij directeur werd bij verzekeringsmaatschappij Nationale-Nederlanden. Hier werkte hij 27 jaar. Vervolgens werd hij in 1987 hoofd-directeur van de ANWB. Sinds 1999 is Paul Nouwen bestuurlijk en maatschappelijk veelzijdig actief bij tal van organisaties en bedrijven: van opleidingen tot cultuurinstellingen en van verkeersbureaus tot goede doelen. Zo is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Instituut Van Register Experts (NIVRE), voorzitter van het Platform Goede Doelen, voorzitter van de Raad van Commissarissen van de woningbouwcorporatie SOR, voorzitter van Nintes, voorzitter van de Procesgroep Anders Betalen voor Mobiliteit en lid van het bestuur van het Fonds Slachtofferhulp. Recentelijk is hij benoemd tot voorzitter van Mercy Ships Nederland. Nouwen was lid van de Commissie-Kok, die pleitte voor een coherente slagkracht van de Randstad als regio. Voor Randstad Urgent is hij een betrokken en enthousiast ambassadeur voor het project Container Transferium Rotterdam.



## Jan Willem Oosterwijk

1951 » *Krimpen aan de IJssel* » *Economie* »  
*Klassieke muziek* » *Erasmus* » *Zeilen*

Na het gymnasium studeerde Jan Willem Oosterwijk Algemene Economie in Groningen, wat hij in 1975 cum laude afsloot. Vervolgens maakte zijn carrière een snelle start bij het Ministerie van Economische Zaken: van beleidsmedewerker tot plaatsvervangend Directeur-generaal Regionaal Beleid. Hij werkte daarna bij verschillende ministeries om in 2000 bij Economische Zaken terug te keren als secretaris-generaal. Op deze zware post was Oosterwijk verantwoordelijk voor de algehele strategie van het Ministerie op het terrein van structureel economisch beleid, innovatie, ondernemerschap, buitenlands economische beleid, energie en telecommunicatie. Tevens was hij voorzitter van het Economic Policy Committee van de EU. In 2007 werd Jan Willem Oosterwijk voorzitter van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ook is hij voorzitter van een aantal commissies en heeft hij zitting in tal van adviesraden, zoals de Economic Development Board Rotterdam en de Raad van Advies Zestienhoven. Oosterwijk publiceerde in economische vakbladen over onderwerpen die variëren van welvaartsgroei en Europa tot vergrijzing en conjunctuur. Tot slot is hij voor Randstad Urgent ambassadeur voor het project Capaciteitsuitbreiding spoor Den Haag – Rotterdam.



## Sybe Schaap

1946 » Landbouw » Filosofie » Dijkgraaf »  
Unie van Waterschappen » Politiek » Nietzsche

Al tijdens zijn studietijd bleek zijn veelzijdige interesse. Sybe Schaap begon met een studie aan de Hogere Landbouwschool, waarna hij zijn MO Economie behaalde. Vervolgens studeerde hij sociale wetenschappen en tot slot promoveerde hij in de filosofie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Aan deze universiteit en aan de Karel Universiteit in Praag doceert hij filosofie. Hij publiceerde over filosofische, bestuurlijke en agrarische onderwerpen. Naast zijn wetenschappelijke carrière is dr. Sybe Schaap vooral actief geweest bij de Waterschappen. Hij was onder andere dijkgraaf van het voormalige Waterschap Noordoostpolder en voorzitter van het vroegere Zuiveringsschap West-Overijssel. Op dit moment is hij dijkgraaf (voorzitter) van het Waterschap Groot Salland en voorzitter van de Unie van Waterschappen. Hij is voorstander van een zo open mogelijke houding van de waterschappen ten opzichte van de samenleving en andere overheden. In het kader van Randstad Urgent is hij ambassadeur voor het project Mainportontwikkeling Rotterdam (PMR).



## Ad Scheepbouwer

1944 » Dordrecht » KPN » No-nonsense » Financiën »  
Discipline » Scheepvaart

Ad Scheepbouwer begon zijn loopbaan door aan te monstere op een cruiseschip. Via een aantal financiële functies klom Scheepbouwer op de maatschappelijke ladder. Op 23-jarige leeftijd had hij de gehele administratie van containervervoerder Sealand onder zijn hoede. In 1988 werd hij gevraagd het toenmalige staatsbedrijf PTT Post te leiden. Later werd Ad Scheepbouwer voorzitter van de Raad van Bestuur van TPG (nu TNT). Toen KPN in 2001 aan de rand van de afgrond stond, stapte Ad Scheepbouwer naar dit bedrijf over en slaagde er in twee jaar tijd in om met harde saneringsmaatregelen KPN te redden. Scheepbouwer staat bekend als een no-nonsense topmanager. Hij gelooft in gedisciplineerd werken, er bovenop zitten en het goede voorbeeld geven. Ad Scheepbouwer werd in 2002 benoemd tot topman van het jaar. Voor Randstad Urgent is hij ambassadeur van het project Den Haag Internationale Stad.



## Marijke van Schendelen

1943 » *Planologie* » *Amsterdam* » *Relatie stad en land* »  
*Ruimtelijke ontwikkeling* » *Onderwijs*

Als planoloog en geograaf afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, is Van Schendelen gefascineerd door de spanning tussen steden en hun ommeland. Het belang van een goed woon- en leefklimaat voor burgers lijkt vaak op gespannen voet te staan met een zorgvuldige benadering van natuur en agrarische landschappen. Op dit thema is Marijke Van Schendelen ook gepromoveerd. Bij haar veelzijdige werkzaamheden in de wetenschap en in de politiek, als lid van verschillende adviescommissies en als adviseur ruimtelijke ontwikkelingen, pleit zij voor erkenning van de sterke kanten van stad én land. Niet zonder reden is zij voor Randstad Urgent ambassadeur van het project Duurzaam bouwen in de Noordvleugel Utrecht. Zij is lid van de Raad voor het Landelijk Gebied en het dagelijks bestuur van het Stimuleringsfonds voor Architectuur. Haar aandacht voor zowel groene als rode landschappen droeg ze enthousiast over in de begeleiding van studenten en onderzoekers. In haar politieke carrière was dr. Marijke van Schendelen statenlid van de provincie Noord-Holland en vervolgens raadslid en later voorzitter van het dagelijks bestuur van het Stadsdeel Amsterdam-Noord.



## René Smit

1959 » *Rotterdam* » *Innovatieplatform* »  
*Vrije Universiteit* » *Ruimtelijk beleid*

René Smit studeerde economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Vanaf 1986 was hij voor het CDA gemeenteraadslid in Rotterdam, waar hij vier jaar later wethouder voor Haven en Financiën werd. In 1996 volgde een benoeming bij het ministerie van Binnenlandse Zaken als directeur-generaal Openbare Orde en Veiligheid. Daarna werd hij bestuursvoorzitter van het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht. In zijn huidige functie is René Smit voorzitter van het college van bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam en de Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle. Tevens is hij lid van het landelijke Innovatieplatform, dat de missie heeft om de Nederlandse concurrentiepositie in de internationale kenniseconomie te verbeteren met ruimte voor excellentie, ambitie en ondernemerschap. Smit pleit voor een overheid die meer inbreng en investeringen van particuliere partijen stimuleert om gewenste ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken. Daarvoor zijn volgens hem scherpe keuzes en vasthoudend, consistent ruimtelijk beleid nodig. Voor Randstad Urgent is hij ambassadeur van het project Randstad 2040, wat nu uitgewerkt wordt in een Verkenning Randstad Sleutelprojecten en Uitvoeringsallianties.





## Duco Stadig

*1947 » Stadsvernieuwing » Wethouder Amsterdam »  
Randstad Holland » Versnelling Elverding*

Na zijn studie economie en rechten vervulde Duco Stadig een coördinerende rol in de stadsvernieuwing en de woningproductie in Amsterdam. Eerst bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en later als beeldbepalend wethouder. Vanaf die tijd beweegt hij zich ook steeds meer op het regionale schaalniveau als lid van het bestuur van Regio Amsterdam en Regio Randstad, het samenwerkingsverband van de lagere overheden in de Randstad Holland. Tegenwoordig zet hij zich naast zijn functie als strategisch beleidsadviseur nog altijd sterk in voor de verbetering van de concurrentiepositie van de Randstad. Vanuit zijn voorzitterschap van de Vereniging Deltametropool, speelt Stadig een centrale rol in het debat en bepleit hij de vorming van één Randstadprovincie. In lijn met zijn ambassadeursschap binnen Randstad Urgent voor de projecten A4 Schiphol en Flessenhalzen A4 en A12, heeft hij in de Commissie Elverding advies gegeven over de versnelling van de besluitvorming rondom infrastructuur. Met een kritische en nieuwsgierige blik heeft hij deze trajecten gevolgd en gestimuleerd.



## Rudy Stroink

*1955 » Herbestemming » Ontwikkeling »  
TCN Property Projects » Mediapark » Marktwerking*

In Delft heeft hij bouwkunde gestudeerd, waarna hij een aantal jaren als oprichter en partner verbonden is geweest aan het ontwerp- en onderzoeksbureau Villa Nova. Vervolgens werkte ir. Rudy Stroink zes jaar als zelfstandig projectontwikkelaar in Los Angeles. De geheel andere bedrijfscultuur van vooral verschillende ICT-bedrijven hebben hem daar geïnspireerd om hun businessmodel toe te passen op zijn huidige vastgoedbedrijf in Nederland. Dit door hem opgerichte bureau TCN Property Projects heeft inmiddels vele vestigingen in het buitenland en onderscheidt zich door de eigenzinnige en creatieve manier van werken. Binnen dit concept heeft hij vele oude panden een nieuwe bestemming gegeven en exploiteert hij bovendien het Mediapark in Hilversum. Bestuurlijk is Stroink actief in de NEPROM, de vereniging van Nederlandse projectontwikkelaars, het International Film Festival Rotterdam en Habiforum. Voor Randstad Urgent was hij ambassadeur voor het Project Mainportcorridor Zuid (PMZ). Hij is een groot voorstander van meer betrokkenheid van de markt en staat bekend om zijn scherpe en kritische houding.



## Arie Verberk

1943 » *Economie* » *Erasmus Universiteit* » *Martinair* » *Business School* » *Parool*

Arie Verberk studeerde af als bedrijfseconoom en registeraccountant. Zijn veelzijdige carrière leidde via de universitaire wereld naar de rijksoverheid en het bedrijfsleven. Aan de Erasmus universiteit werkte hij als universitair hoofddocent, tot hem een functie werd aangeboden bij het Ministerie van Financiën. Zijn periode bij de overheid besloot hij in de functie van plaatsvervangend Secretaris-generaal bij het Ministerie van Economische Zaken. In 1995 werd hij financieel directeur van Martinair, waar hij na zeven jaar president directeur werd. De verschillen tussen het wetenschappelijk onderwijs en de overheid, en ook tussen de overheid en het bedrijfsleven kan Verberk waarderen. Waar de universiteit en overheid intellectueel en cultureel aantrekkingskracht hebben, blijkt het bedrijfsleven weer veel te bieden aan realiteitszin. Arie Verberk is sinds 1995 hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij bestuurlijk actief als (president)commissaris van diverse organisaties, zoals Nedstaal, Oost N.V., Huisvuilcentrale H.V.C., Deloitte, Het Parool en De Nederlandse Munt. Tot slot is hij ambassadeur voor Randstad Urgent van het project Hoeksche Waard of alternatieve locatie.



## Ellen Verkoelen

1957 » *Win-winsituaties* » *Bodemsanering* » *Milieufederatie* » *Recht door zee* » *Gezamenlijkheid*

Met een achtergrond in de chemie en milieukunde is Ellen Verkoelen haar loopbaan bij TNO gestart als wetenschappelijk onderzoeker naar microverontreinigingen in het milieu. Bij het Ministerie van VROM en de provincie Zuid-Holland heeft zij zich daarna gericht op de Wet afvalstoffen en de Wet bodemsanering. In haar huidige functie als directeur van de Zuid-Hollandse Milieufederatie ambieert Verkoelen om in de driehoek tussen openbaar bestuur, markt en maatschappelijk middenveld te opereren. Vanuit die gedrevenheid is zij betrokken bij vele commissies om de leefbaarheid en milieukwaliteit te versterken. Hoewel stevig en direct in haar uitspraken, zal Ellen Verkoelen altijd zoeken naar wat bindt – zowel binnen als buiten haar eigen organisatie. Zij maakt zich hard voor een Milieufederatie die al in een vroeg stadium meedenkt in oplossingen. Bij Randstad Urgent motiveert zij als ambassadeur op kritische en inspirerende wijze twee projecten: Oude Rijnzone en Transitie Greenports. Het afgelopen jaar deed zij dat ook voor het project Aanpak zwakke schakels, wat inmiddels succesvol afscheid heeft genomen van Randstad Urgent.



## Wim van Vierssen

1951 » *Biologie* » *Water* » *Technologie* » *Delft* » *Klimaatverandering* » *Wageningen* » *KWR*

Wim van Vierssen studeerde biologie en biofysica in Nijmegen, waar hij in 1982 ook promoveerde op een onderzoek naar het ecologisch functioneren van West-Europese kustsystemen. In Nijmegen en vervolgens in Wageningen werd hij onderzoeker en universitair hoofddocent. Van Vierssen werd in 1988 hoogleraar Aquatische Ecologie aan het Unesco-IHE Institute for Water in Delft, waar hij tien jaar later tot rector werd benoemd. Naast zijn onderzoek- en onderwijswerkzaamheden in Delft en Wageningen, werd prof. dr. Van Vierssen in 1992 tevens directeur van het KNAW-instituut voor ecologisch onderzoek, NIOO. Daarna was hij algemeen directeur van de Environmental Sciences Group in Wageningen en sinds 2006 is hij directeur van KWR (het voormalige Kiwa Water Research). Van Vierssen heeft vele wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan en is bovendien bestuurlijk actief in tal van nationale en internationale instellingen in de water- en milieusector. In lijn daarvan is hij voor Randstad Urgent ambassadeur van het project Compartimentering Centraal Holland.



## Jos Wienen

1960 » *Ridderkerk* » *Theologie* » *Stadsregio Rotterdam* » *Geschiedenis* » *Katwijk*

Jos Wienen studeerde geschiedenis en theologie in Utrecht. Hij werkte daarna voor het provinciaal bureau van de Hervormde Kerk en werd gemeenteraadslid voor het CDA in Ridderkerk. Vanaf 1993 is hij wethouder van Ridderkerk, met onder andere ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, verkeer en vervoer en economische zaken in zijn portefeuille. Daarnaast was hij lid van het Dagelijks Bestuur en vice-voorzitter van de stadsregio Rotterdam. Van 1995 tot 2001 was hij voorzitter van de Landinrichtingscommissie IJsselmonde. In 2001 werd Wienen benoemd tot burgemeester van de gemeente Katwijk. Na de fusie met Rijnsburg en Valkenburg werd hij in 2006 opnieuw benoemd tot burgemeester van de nieuwe gemeente Katwijk. In deze functie is hij tevens vice-voorzitter van de regio Holland Rijnland, waar de gemeente Katwijk deel van uitmaakt. Ook is de heer Wienen lid van het bestuur van de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Voor Randstad Urgent is hij ambassadeur van het project Ontsluiting Mainport Rotterdam (A15 Maasvlakte-Vaanplein).





## Bernard Wientjes

1943 » Amsterdam » Kunststof » VNO-NCW »  
Ondernemen » Villeroy & Boch

Bernard Wientjes ging na zijn rechtenstudie werken in het bedrijf van zijn vader. Na diens overlijden kreeg hij de leiding over het handelsbedrijf in kunststof halffabricaten. Wientjes bouwde de onderneming om tot een toeleveringsbedrijf van hoogwaardige kunststofdelen voor de auto-, vliegtuig- en medische industrie en begon een nieuwe activiteit: het produceren van kunststof badkuipen. Zijn bedrijf Ucosan werd één van de grootste producenten in Europa voor kunststof badkuipen, douchebakken en whirlpools. Ucosan werd in 1999 door Villeroy & Boch overgenomen en Bernard Wientjes trad toe tot de Raad van Bestuur. Daarnaast was hij voorzitter van de werkgeversorganisatie AWWN. Wientjes staat bekend als een aanhanger van het harmoniemodel en meent dat goede arbeidsverhoudingen de concurrentiekracht van bedrijven ten goede komen. Na de beëindiging van zijn bedrijfsactiviteiten werd Wientjes in 2005 voorzitter van de ondernemingsorganisatie VNO-NCW en vice-voorzitter van de Sociaal Economische Raad. Hij is ambassadeur van de projecten A4 Delft-Schiedam, A13/A16 en Weguitbreiding Schiphol - Amsterdam - Almere.



## Guido van Woerkom

1955 » Communicatie » ANWB » Bewegingsdrang »  
AH » Groene recreatie » Bedrijfskunde

Guido van Woerkom studeerde bedrijfsrecht in Leiden en bedrijfskunde aan het IBO in Zeist. Zijn carrière startte als secretaris van de Raad voor het Filiaal- en Grootwinkelbedrijf, waarna hij overstapte naar Albert Heijn. Mr. Guido van Woerkom was vervolgens directielid van BBDO Nederland, een groot communicatie adviesbureau. Vanaf 1999 is hij hoofddirecteur van de Algemene Nederlandse Wielrijders-Bond (ANWB). Hij bekleedt tal van nevenfuncties in maatschappelijke organisaties. Volgens Van Woerkom is een natuurlijke drang tot bewegen historisch eigen aan de mensheid. Hij ziet de huidige mobiliteit als een verrijking van die natuurlijke drang. Anderzijds draagt hij ook het blauwgroene landschap in al zijn (ook recreatieve) functies een warm hart toe. In dat perspectief is hij voor Randstad Urgent een enthousiaste ambassadeur van het project Toekomstagenda Markermeer-IJmeer en coördineert hij de maatschappelijke inbreng in de regio Amsterdam-Almere.

---

*“Ik zie voor mij als ambassadeur toegevoegde waarde. Als het allemaal bestuurlijk helder was, was er geen ambassadeur nodig. Er ligt voor mij een taak om, vanuit de zijlijn, te prikkelen, feedback te geven en waar nodig iets te doen.”* ELCO BRINKMAN

---

*“Vanuit het oogpunt dat een ambassadeur echt iets kan betekenen voor de versnelling van maatregelen voor de internationale concurrentiepositie van de Randstad en het land, ben ik met enthousiasme gestart.”* ANTONY BURGMANS

---

*“De constructie van een contract tussen – in dit geval een minister en een gedeputeerde – met een ambassadeur als waakhond in de openbaarheid van dat alles werkt; werkt zelfs goed. Welliswaar blijkt de ambassadeur naast waakhond ook de man met het oliekannetje die helpt de raderen te smeren, maar dat maakt een en ander alleen maar interessanter.”* ARIE VERBERK

---

*“Ik heb mijn rol in het proces opgepakt als bemiddelaar en bruggenbouwer; posities in perspectief gezet en opties aangedragen. Als onafhankelijke derde heb ik zo mijn rol tussen de partijen kunnen spelen.”* JAN WILLEM OOSTERWIJK

---

*“De meerwaarde van de ambassadeursrol is onafhankelijkheid. In mijn projecten heb ik als ‘onafhankelijke’ ook mijn eigen kritische rol kunnen spelen en daardoor voor alle partijen als sparringpartner kunnen fungeren. Tegelijk is de helikopterview belangrijk: ik heb voornamelijk steeds bewaakt dat er versnelling gaande bleef, dat er transparantie aanwezig was, dat er samengewerkt werd en ook dat het project wel vernieuwende elementen in zich droeg.”* ELLEN VERKOELLEN







# BESPIEGELINGEN DE UITDAGING IN BEELD





DA  
DI

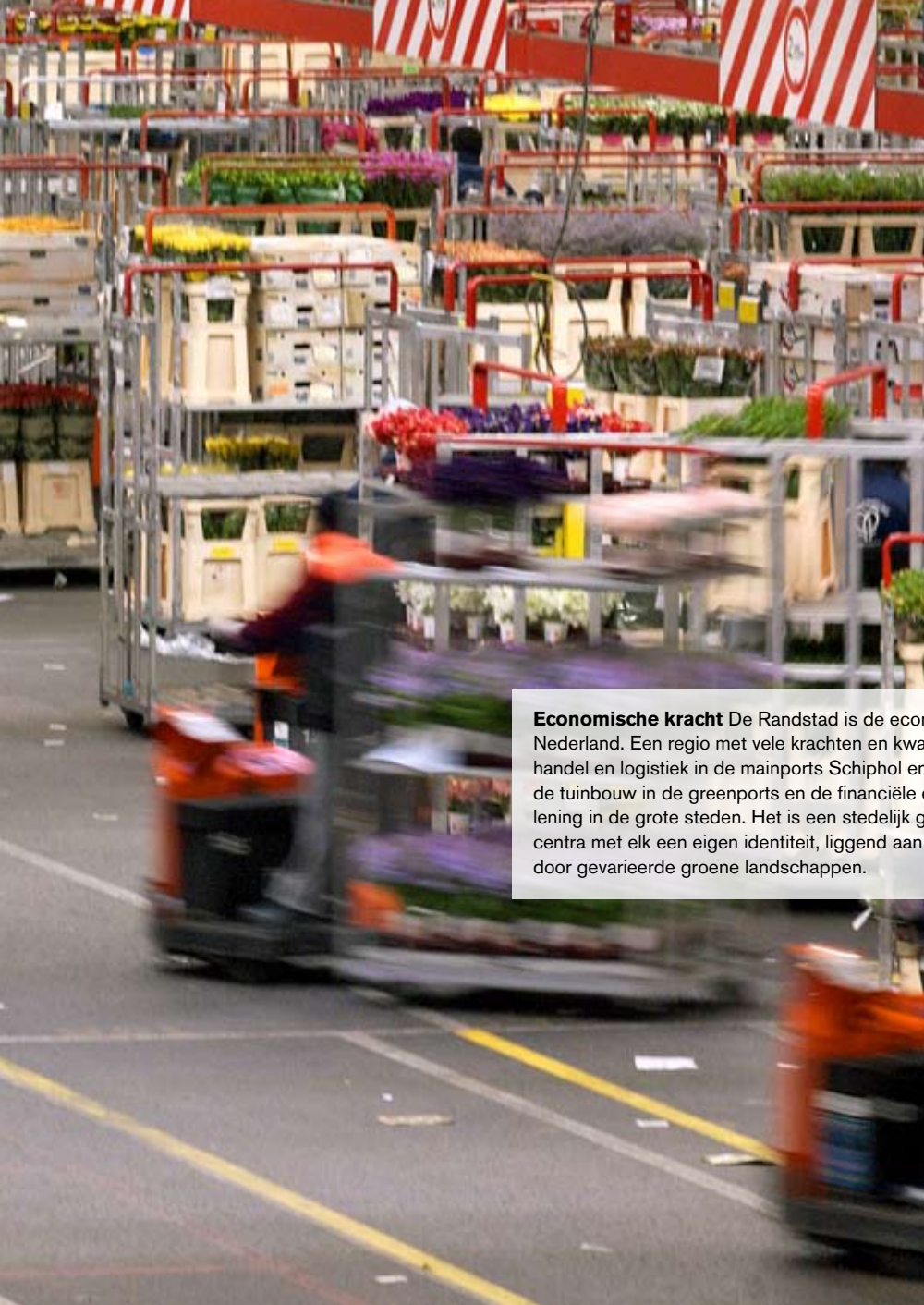
ALS  
IS D

ECONOMISCHE  
KRACHT

5 J.







T BEN,

**Economische kracht** De Randstad is de economische motor van Nederland. Een regio met vele krachten en kwaliteiten, zoals de handel en logistiek in de mainports Schiphol en de Haven Rotterdam, de tuinbouw in de greenports en de financiële en zakelijke dienstverlening in de grote steden. Het is een stedelijk gebied van meerdere centra met elk een eigen identiteit, liggend aan een delta en omgeven door gevarieerde groene landschappen.

MST



### Prettig druk

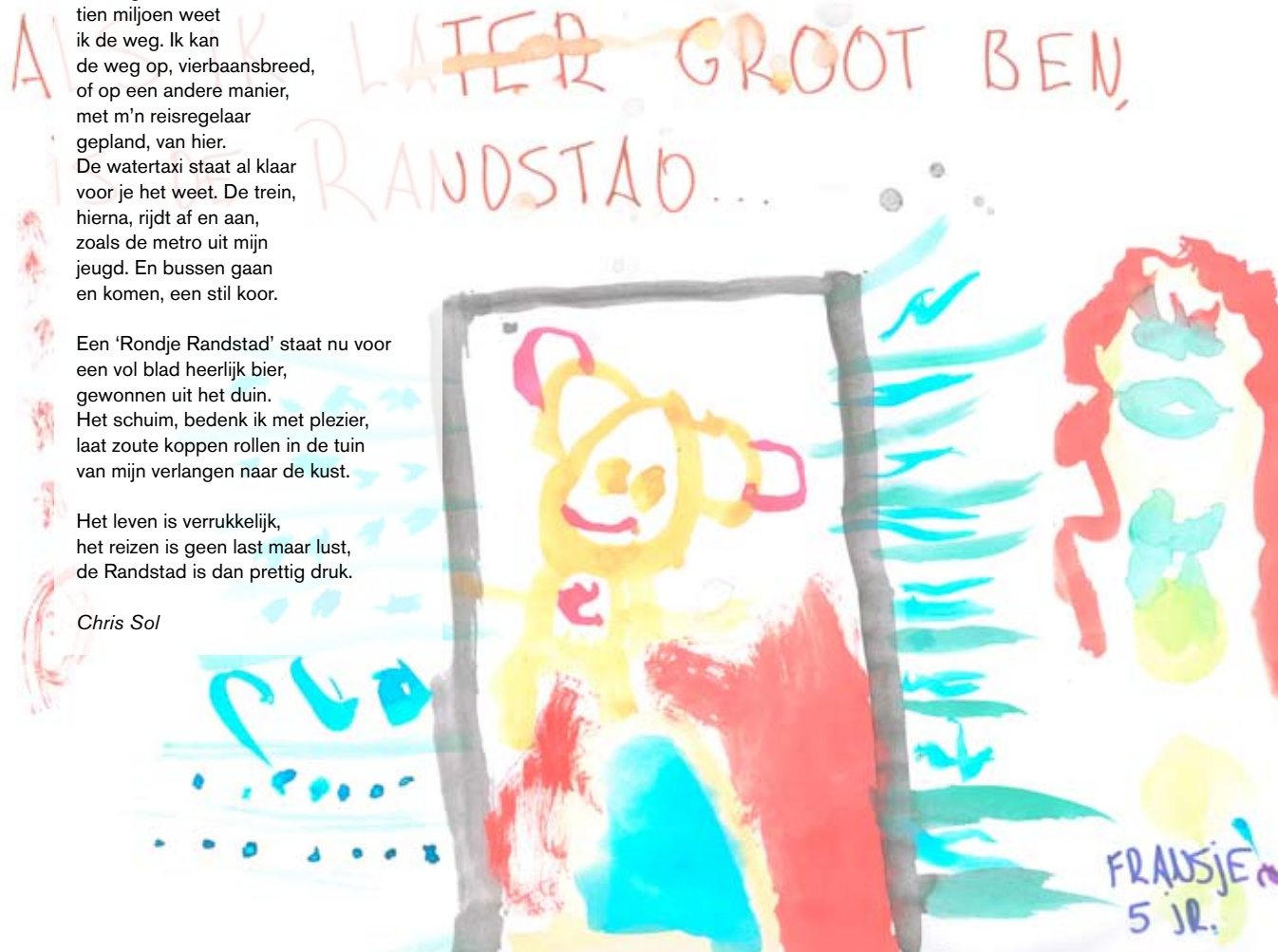
Als ik oud ben,  
is de Randstad ...  
echt een metropool en  
ook mijn habitat,  
mijn thuis. De plek  
onder de zon waar ik,  
waterwonend aan de Lek,  
verhalen lees uit Dikkie Dik.

In het gewoel van  
tien miljoen weet  
ik de weg. Ik kan  
de weg op, vierbaansbreed,  
of op een andere manier,  
met m'n reisregelaar  
gepland, van hier.  
De watertaxi staat al klaar  
voor je het weet. De trein,  
hierna, rijdt af en aan,  
zoals de metro uit mijn  
jeugd. En bussen gaan  
en komen, een stil koor.

Een 'Rondje Randstad' staat nu voor  
een vol blad heerlijk bier,  
gewonnen uit het duin.  
Het schuim, bedenk ik met plezier,  
laat zoute koppen rollen in de tuin  
van mijn verlangen naar de kust.

Het leven is verrukkelijk,  
het reizen is geen last maar lust,  
de Randstad is dan prettig druk.

*Chris Sol*



INTERNATIONALE

ALS IK LATER GROOT BEN,  
IS DE RANDSTAD...



**DE TOEKOMST  
IS NU**



# DINA

**Internationale topregio** De concurrentiekracht van de Randstad staat internationaal onder druk. De Randstad daalt op de verschillende ranglijsten naar het niveau van een middenmotor. Dit komt onder andere door de verslechterde bereikbaarheid, leefbaarheid en klimaatbestendigheid. Om weer een economische en duurzame topregio te worden, waar het prettig wonen, werken en leven is, worden deze opgaven binnen Randstad Urgent in samenhang en met vereende krachten aangepakt.



# INTERNATIONALE TOPREGIO





# DAADKRACHTIG DNA



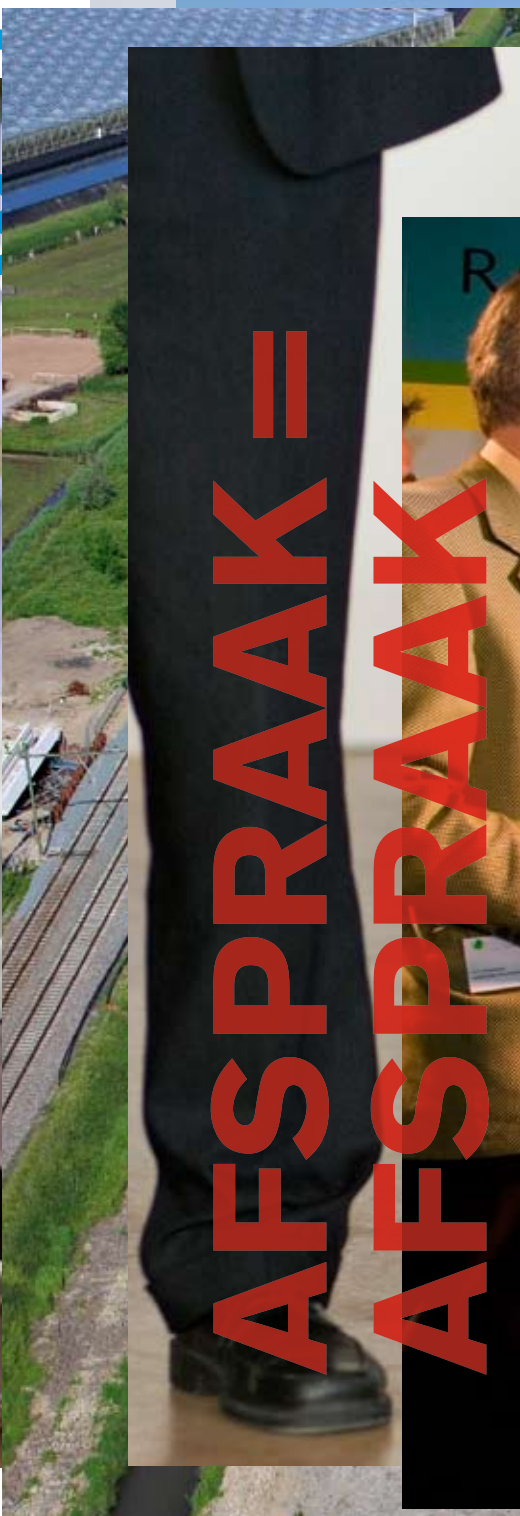


**Daadkrachtig DNA** De nieuwe aanpak van Randstad Urgent kent vier kernwaarden die samen het DNA vormen om daadkrachtiger te werk te gaan. Bij **Snel** gaat het om tijdigheid in het nakomen van de afspraken en deadlines, het anticiperen op mogelijke vertragingen of versnellingen, het opbouwen van druk en het doorzetten van besluiten. **Simpel** staat voor een transparante werkwijze en communicatie, het stellen van prioriteiten en het maken van (harde) keuzes met duidelijke verantwoordelijkheden per partij. Het samenwerken tussen rijk en regio, tussen de verschillende departementen en lokale overheden onderling en met andere stakeholders valt onder de waarde **Samen**. Dit geldt eveneens voor de samenhang tussen de verschillende projecten en sectorale thema's op de schaal van de Randstad. Tot slot houdt **Stimulerend** in dat de ambities hoog zijn, de competitie aangedurfd wordt en gezocht wordt naar nieuwe en creatieve werkwijzen en opvattingen. Gezamenlijk geven deze waarden een beeld van de binnen Randstad Urgent gewenste en geambieerde resultaten en inspanningen.

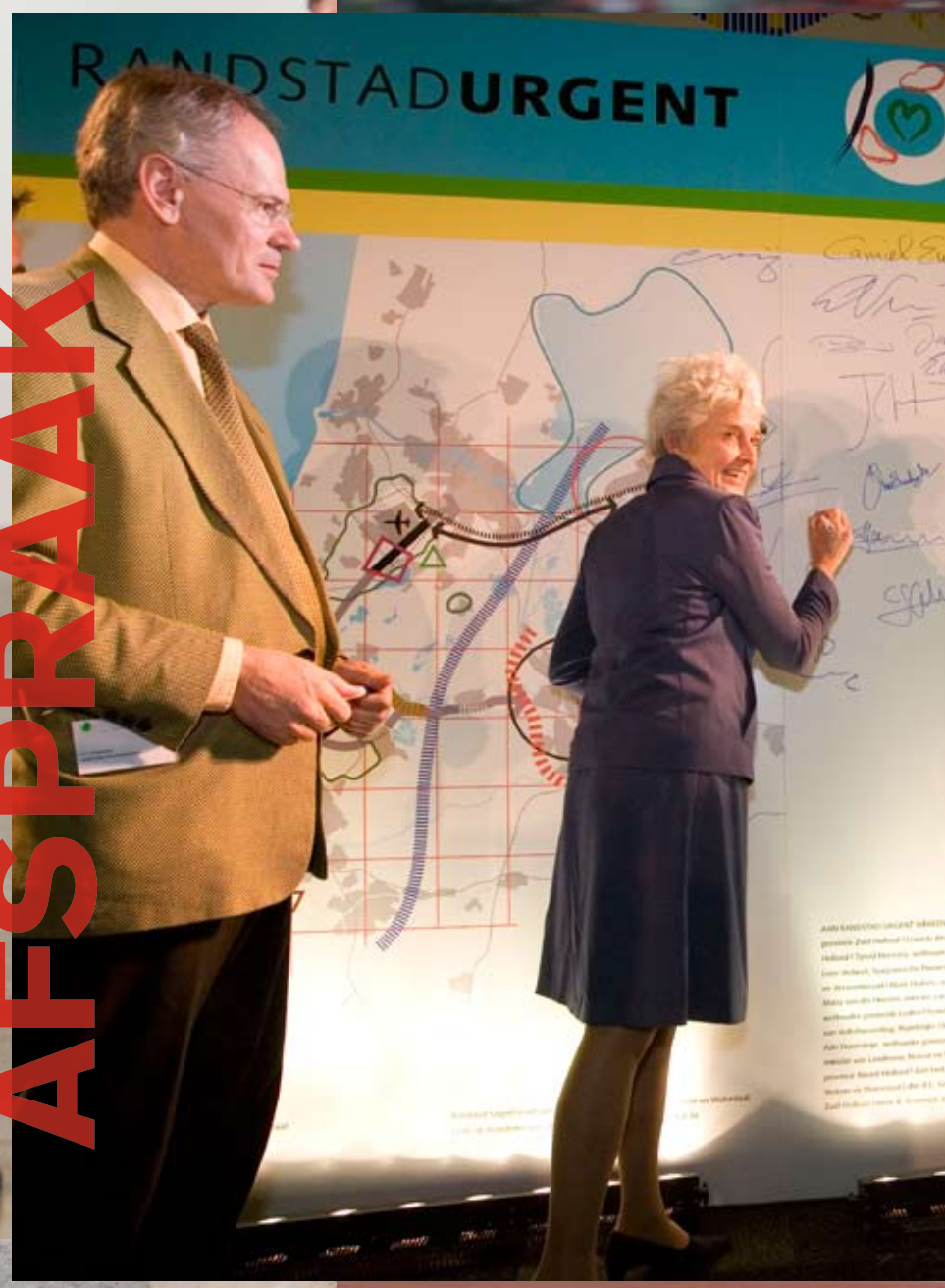
GEVOEL



er



AFSPRAAK =  
AFSPRAAK



Alle partijen in het kabinet hebben  
geen zin in een nieuw kabinet. Het  
kabinet is te klein, te zwak en te  
kort. Het kabinet moet worden  
versterkt. Het kabinet moet  
worden uitgebreid met meer  
partijen. Het kabinet moet  
worden versterkt met meer  
partijen. Het kabinet moet  
worden versterkt met meer  
partijen.





**Afspraak = Afspraak** Bestuurders hebben getekend voor de Randstad. Maandelijks wordt door Randstad Urgent gemonitord of de gemaakte afspraken zijn nagekomen en de mijlpalen zijn gehaald. Wanneer een project op 'oranje' of 'rood' staat moet er alles aan gedaan worden om de dreigende vertraging weer in te lopen en besluiten op tijd te nemen. Dan komt het project weer op groen te staan. Elk najaar wordt op een bestuurlijke conferentie de balans van het programma als geheel opgemaakt. Dan worden bestuurders op zowel positieve als kritische momenten en resultaten aangesproken.

EGEVOEL



T  
E



**Urgentiegevoel** "Wat mij als ambassadeur is opgevallen is dat door de werkwijze van Randstad Urgent er een nieuw soort elan is ontstaan in de gebieden. De druk die ontstaat doordat alle overheidslagen het project serieus nemen, is veel groter dan ik aanvankelijk inschatte. Door de vele bijeenkomsten en onderlinge afstemming is die druk ook op de ketel gebleven. Hierdoor is het gevoel van urgentie geleidelijk bij alle betrokkenen ontstaan en is ieder in beweging gekomen. Dit heeft op zijn beurt ook het doorpakken een legitimatie gegeven."  
*Ellen Verkoelen.*



**URGENTIEGEVOEL**



T  
E



LEF





T JE

**LEF** We zijn allemaal zelf onderdeel van de huidige bestuurscultuur en de bestuurlijke drukte, waardoor het moeilijk is om deze te doorbreken. Praten en uitstellen is vaak makkelijker dan lastige of harde besluiten nemen. Want ook een negatief besluit over een alternatief of een project is een besluit. Buiten de gebaande paden treden, een vernieuwende en creatieve werkwijze, risico's nemen, de nek uitsteken en ook opvallen horen daarbij. Dat vraagt lef, durf en een flinke dosis moed.

DING



T  
E



**Verleiding** "Overheden zijn nog niet in staat om elkaar en andere partijen te verleiden. Te verleiden tot investeringen, tot actie, tot samenwerking, tot creativiteit of tot ruimtelijke kwaliteit. Met scherpe beleidskeuzes op hoofdlijnen en meer vrijheden binnen de aangedragen kaders ontstaat een sterkere verleidende kracht."

*René Smit*

VER  
UITV





T JE



VERLEIDING



T  
E



# VERSNELLING UITVOERING





# MAKT JE



**Versnelling van uitvoering** "Op de A12 tussen Den Haag en Gouda zijn de meeste 'kunstwerken' zoals viaducten gereed en het meeste asfalt ligt er al. Hoe dat kan, zonder trajectbesluit of wegaanpassingsbesluit? Dit kan doordat bij het maken van de bestemmingsplannen van de verschillende gemeenten 'keukentafelgesprekken' met omwonenden werden gevoerd. Gericht op overeenstemming. Daardoor waren er nauwelijks bezwaren. Bij de aanleg is op deze manier veel tijdswinst mogelijk. Dit idee van scheiden van aanleg en gebruik heb ik ook kunnen gebruiken bij het werk van de Commissie-Elverding." *Duco Stadig*

# VAN



# TOP BES



**Het raakt je** De projecten in het programma zijn allemaal urgent. Ze gaan over onderwerpen die iedereen aan gaan en die vaak ook direct op bewoners, bedrijven of andere betrokkenen effect hebben. Dit vereist een zorgvuldige afweging en een goede balans tussen democratie en daadkracht. Het is echter maar de vraag wie er voordeel heeft bij het vele jaren in onzekerheid wachten op besluitvorming.



# HET RAAKT JE

Geen **Plas**

Geen **moeras**  
maar...

**Gras**

**ONZE**  
**TOEKOMST**  
**ALTIJD IN**  
**ER**



TOP  
BEST

CROCIANT





# ICOON VAN DE POLDER- CULTUUR

# KEN

**Icoon van de poldercultuur** "Velen zijn de eindeloze discussies over dit stuk snelweg van nog geen zeven kilometer tussen Delft en Rotterdam meer dan beu. Wist u dat oud minister-president Jan de Quay in 1966 minister van Verkeer en Waterstaat was en toen het eerste tracébesluit ondertekend heeft? Het is nauwelijks meer uit te leggen waarom de A4 Delft-Schiedam er nog steeds niet is."  
*Bernard Wientjes*

A voordel

PAK  
DE  
AUTO

N MET  
TAXI

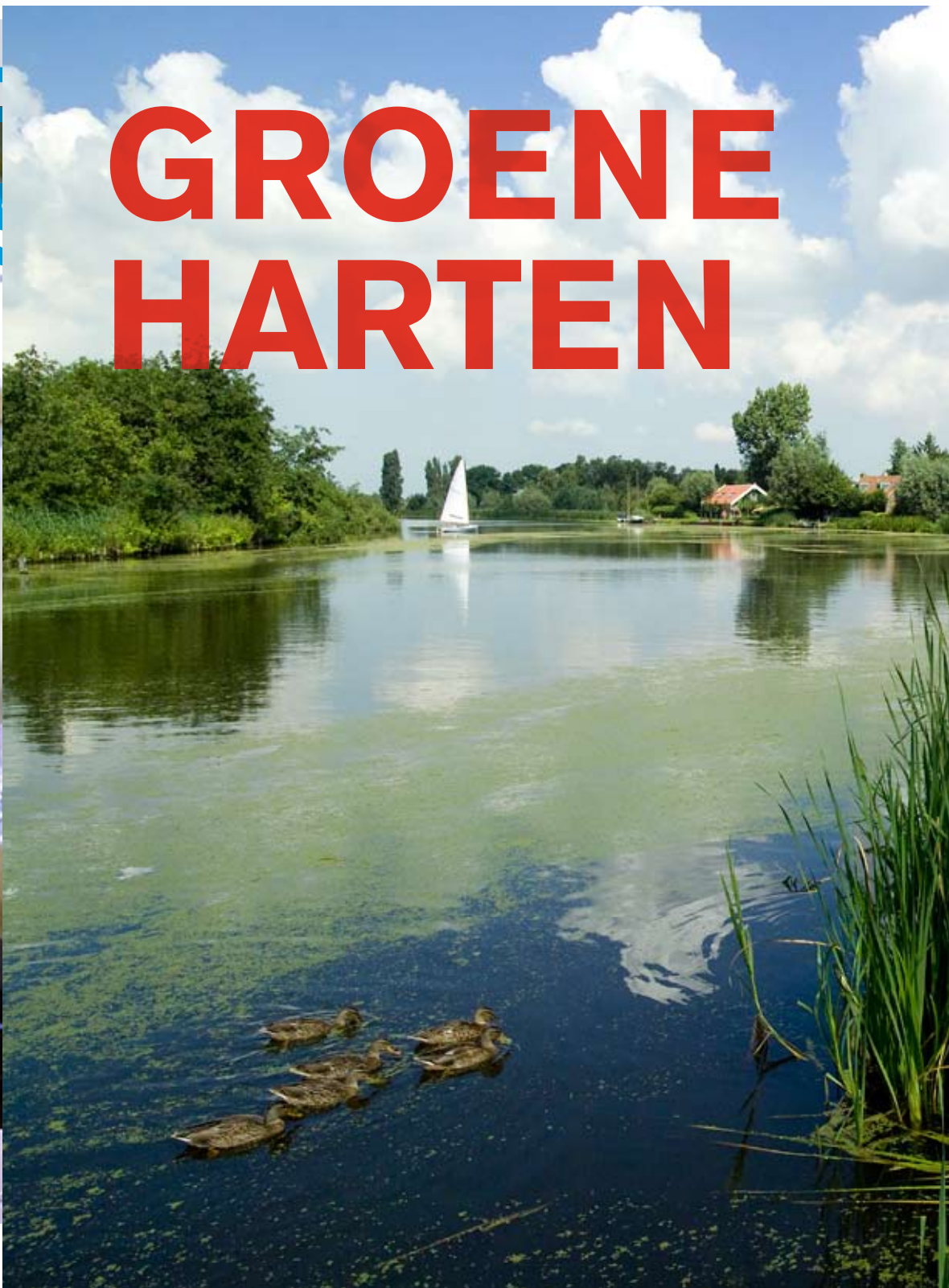
DEELNEMER



TOP  
BEST



# GROENE HARTEN







# KEN

**Groene Harten** Groene en recreatieve ruimte is essentieel voor de concurrentiepositie van de Randstad, de beleving van de ruimtelijke kwaliteit en de ontspanning van bewoners. De spanning tussen het behoud en de ontwikkeling van dit landschap en de oprukkende verstedelijking is echter groot. In de Randstad is er daarom voor gekozen om zoveel mogelijk woningen en bedrijventerreinen in het bestaand stedelijk gebied te realiseren. Aanvullend wordt ingezet op Almere als de vijfde stad van de Randstad om het landschap tussen de steden te sparen en te ontwikkelen tot metropolitane parken.



**TOPK  
BESL**



**DELTADENKEN**



**Deltadenken** De Randstad is één van de laagst gelegen stedelijke gebieden. Het beschermen tegen het water zit ons in de genen. Met de opkomende klimaatveranderingen en nieuwe uitdagingen op het vlak van veiligheid, waterberging en drinkwatervoorziening moeten we deze historische kwaliteit weer een nieuwe invulling geven. Soms door het water tegen te houden en soms door mee te bewegen. Een mooie kans om dit gelijk op te laten gaan met een impuls in de ruimtelijke kwaliteit.

A voordel



DELENEM



# TOPKOKS IN BESLUITVORMING





### Topkoks in besluitvorming

“De vraag is hoe je tot een eetbaar gerecht komt als de ingrediënten bestaan uit een opeenvolging die begint met havengerelateerde bedrijvigheid die via een quick scan van de basisvarianten en de vestigingsdynamiek ruimtelijke alternatieven moet opleveren, gebaseerd op markttechnische criteria. Die markttechnische criteria worden (ongewogen) via webresearch en verdichting voor statische locatiebeslissingen (bovenregionaal) opgespoord, en de resulterende locaties moeten liggen aan een corridor van multimodale actieradius voor Regionale Distributie Centra. Dit alles kan alleen indien de Milieueffectrapportage de zachte plannen uit het basisscenario uitgeefbaar acht in het verkeersstructuurplan van milieucategorie 4. Vervolgens dient dit weer als uitvalsbasis voor de Vogel- en Habitatrichtlijn en de vervangingsvraag voor bedrijfsruimte in het ontwerpbestemmingsplan, die als eindgebruiker via de onrendabele top en de bedrijfslocatie-monitor nog tot landschappelijke inpassing moet komen. Dit wordt dikke soep die niet te eten is – tenzij de koks ervan een topprestatie leveren. Ik ben ervan overtuigd dat we die koks hebben. Zowel ambtelijk als politiek is de wil er om door te pakken. Een goed resultaat zal leiden tot een win-winsituatie. Dat vereist echter wel dat de koks zich niet gedragen als prima donna's en allemaal chef-kok willen zijn. Het centraal stellen van het eigen gewin op lokaal of sectoraal niveau leidt binnen Randstad Urgent in veel gevallen niet tot succesvolle resultaten. Ieder moet zijn plicht en taak kennen in deze nieuwe vorm van samenwerking.”

*Arie Verberk*





# DRUCKEN

# REIZEN OVER BESTUURLIJKE GRENZEN

**Reizen over bestuurlijke grenzen** "Binnen de complexe wereld van het openbaar vervoer proberen alle partijen voor zich om goed openbaar vervoer te bieden. Voor de reiziger is dat echter onvoldoende, de reiziger verlangt meer. De reiziger reist door de keten. Hij stopt niet bij concessiegrenzen. Om vooruitgang in de problematiek in het openbaar vervoer te bespoedigen is samenwerking essentieel. Zorg voor uniformiteit in het openbaar vervoer, dat bespaart de reiziger gedoe. Zorg dat het openbaar vervoer vanzelfsprekend is, eenvoudig en toegankelijk." *Jeltje van Nieuwenhoven*

# Randstad Reizen

PAK DE BUS!

PAK DE

weekaanbieding

neem de trein

de auto: nu EXTRA voordel

lekker

NU 50% KORTING

fietsen

FIJN MET DE TAXI

PAK DE AUTO

**Reizen over bestuurlijke grenzen** "Aanbieders van mobiliteit in Nederland poetsen vooral hun eigen etalages. De reiziger hoort al die verschillende aanbieders met de mooiste verkooppraatjes en verzucht: 'Maar wanneer gaan ze dat aanbod nu eens op mij afstemmen?'" *Annie Brouwer*



# BRUGGEN BOUWEN

**Bruggen Bouwen** "Publiek-private samenwerking is nog ontzettend wennen, merk ik. Eigenlijk valt het nog reuze tegen. In Haarlemmermeer hebben de publieke partijen te lang eerst met elkaar aan tafel gezeten. Private partijen zaten de kat uit de boom te kijken. Mijn advies is: haal projectontwikkelaars eerder aan tafel en gebruik hun expertise. Dat levert voor de ontwikkeling van groen, rood en blauw echt een beter resultaat op." *Elco Brinkman*





**Bruggen Bouwen** "Als ambassadeur heb ik kunnen helpen de brug te slaan naar het bedrijfsleven. Het gaat er om enthousiasme in te brengen en de cultuurverschillen te overbruggen. Dat doe je door te beginnen met het neerzetten van het gemeenschappelijke probleem. En vervolgens door taal te gebruiken die door het bedrijfsleven wordt begrepen: duidelijk, bondig en zonder omhaal van woorden. Zo heb ik in een zaal vol bureaucraten een typische truc uit het bedrijfsleven toegepast. Ik zei: 'Ik begrijp er niks meer van. Ik wil weten wie de opdrachtgever is.' Dat veroorzaakte een totale verwarring, maar het is natuurlijk essentieel voor een project. Net als het antwoord op de vraag wie de uitvoerder en de controleur is. Zo simpel is het."

*Rudy Stroink*





# WEGVERBREIDING





**Wegverbreding** Soms hoeven we de grenzen maar een beetje te verleggen om toch meer vaart te kunnen maken. Door de bestaande kaders iets op te rekken en de ruimte daarbinnen optimaal te benutten is nog veel mogelijk. Veel mogelijk om met lef en creativiteit de besluitvorming te versnellen en te verbeteren voor een sterkere concurrentiepositie van de Randstad.





# GEZICHTSPUNTEN

INTERVIEWS OVER ROLOPVATTINGEN

DE BEELDVORMENDE AMBASSADEUR

DE DOELGERICHTE AMBASSADEUR

DE BEDRIJFSGERICHTE AMBASSADEUR

DE INHOUDELIJKE AMBASSADEUR

DE (ONDER)ZOEKENDE AMBASSADEUR

DE STIMULERENDE AMBASSADEUR

DE INSPIRERENDE AMBASSADEUR





RIEK BAKKER IS SINDS ENIGE TIJD WEER ZELFSTANDIG ADVISEUR. ZE HEEFT JARENLANGE ERVARING IN HET ADVISEREN VAN EN BEMIDDELEN TUSSEN BESTUURDERS. ZIJ VOELT ZICH BOVENDIEN AANGETROKKEN TOT LASTIGE EN ONDERGEWAARDEERDE PROJECTEN. DIT MAAKT HAAR EEN AMBASSADEUR BIJ UITSTEK. BINNEN RANDSTAD URGENT NEEMT ZIJ DEZE ROL OP ZICH VOOR HET PROJECT 'ZUIDPLASPOLDER'.

DE BEELDVORMENDE AMBASSADEUR

**“HET AMBASSADEURSSCHAP  
IS EEN PRACHTIGE UITVINDING”**

“Toen ik gevraagd werd als ambassadeur voor de Zuidplaspolder was ik niet verbaasd. Eigenlijk waren we al tot de conclusie gekomen dat een vergelijkbare rol het project zou stimuleren.” Toen Riek Bakker benadrukte dat de Zuidplaspolder ten onrechte behandeld wordt als een “stiefmoederlijke achtertuin waar flink in gespit wordt”, werd haar rol als ambassadeur een feit. “Het is lastig om een gebied, dat gekenmerkt wordt door een grote dynamiek en beschouwd wordt als het lelijkste en diepste putje, te beschermen.” Volgens Bakker zou daarom juist de urgentie

gevoeld moeten worden om het roer om te zetten en de Zuidplaspolder integraal en duurzaam te ontwikkelen. In analogie met Bakker haar metafoor zouden we dus van de achtertuin de voortuin moeten maken.

“Deze omslag redden we niet met modieuze woorden en concepten. We moeten echt duurzame condities creëren en strategieën ontwerpen, zodat we ook in tijden van krimp vooruit kunnen. Natuurlijk neem ik de problemen in de stedelijke wijken serieus, maar het gaat om het gehele

leefmilieu. We moeten de mensen keuzes bieden. Dicht bij je werk wonen wordt door de toenemende mobiliteit steeds minder een criterium, de kwaliteit van leven des te meer. Daarom maak ik mij grote zorgen om het groen in de Zuidvleugel. Er heerst een mentaliteit waarbij iedere meter voor commerciële ontwikkeling telt, terwijl het internationale vestigingsklimaat op dit moment waarschijnlijk meer gebaat is bij groene ontwikkelingen. Ook adviesorganisaties als het CPB zouden hier eens van doordrongen moeten raken.”

#### **Handen uit de mouwen**

“Met het project Zuidplaspolder proberen we een inhaalslag te maken om meer groen en groene woonmilieus te creëren en bovendien de houding ten opzichte van integrale gebiedsontwikkeling en duurzaamheid te veranderen. De Zuidplaspolder is wat dat betreft echt een voorbeeldproject.” Het is dan ook de ambitie van Bakker om deze aanpak verder te brengen in de totale Haagse en Rotterdamse flank. “Elke regio heeft een specifieke aanpak nodig, maar de Zuidvleugel helemaal. De partijen in de Zuidvleugel moeten zelf het heft in handen nemen door meer samen te werken en in samenhang te ontwikkelen. Ik zoek dit soort posities graag op. Ik probeer hierin iets los te krijgen en een gezamenlijk gevoel van urgentie te creëren.”

De mentaliteit van “handen uit de mouwen en aanpakken” bij de Zuidplaspolder geeft Bakker echter hoop dat dit binnen de Zuidvleugel ook steeds meer erkend wordt. “De participatie en communicatie bij

de Zuidplaspolder is voorbeeldig opgepakt. De betrokken partijen zijn allen doordrongen van het belang van dit project. Minister Cramer durft bovendien echt haar nek uit te steken. Ik zou niet weten wat ons nu nog in de weg staat. Het is alleen het imago van de polder en het sentiment van ‘niet bouwen in het laagste putje’ waar we keer op keer tegenop moeten roeien. De status van Randstad Urgent helpt daarbij. Het helpt om druk op te bouwen vanuit het project, maar ook om de druk van buiten naar binnen op te voeren. Onderdeel zijn van de selectie in Randstad Urgent wekt nou eenmaal verwachtingen: het moet wel gebeuren. **De stempel van Randstad Urgent geeft cachet aan de zaak.**”

#### **Driemanschap**

Bakker heeft met Randstad Urgent tevens een legitimatie gevonden voor haar eigen functie. “Ik ben nooit aan één partij gebonden geweest. Ik kreeg dan altijd vragen als van wie ben je en waar sta je voor. Als ambassadeur heb ik daar nu een antwoord op.” Bakker ondervindt van twee kanten dat het werken met ambassadeurs naast bestuurders een sterke toegevoegde waarde heeft. Enerzijds vanuit haar eigen rol bij de Zuidplaspolder in onder andere de ruimtelijke kwaliteit en de beeldvorming. De netwerken die Bakker heeft opgebouwd ten tijde van de Commissie Gebiedsontwikkeling ter advisering van Minister Dekker kan ze daarbij goed gebruiken. Anderzijds doordat zij in een andere hoedanigheid betrokken is bij het project ‘Mooi en vitaal Delfland’ en daar zelf dankbaar gebruik maakt van de ambassadeur die onpartijdig,



maar wel in het belang van de voortgang van het project, advies kan geven. “De ambassadeur kan recht voor zijn raap, zonder eigen agenda, feedback geven. Ik vind het ambassadeurschap een prachtige uitvinding en het werkt waarachtig.”

Bakker heeft ook positieve ervaringen met het koppelen van bestuurders in duo's van rijk en regio. “In deze werkvorm dwing je bestuurders om over elkaars rollen na te denken. Het gaat om persoonlijke combinaties, chemie tussen mensen, leiderschap, oprechte betrokkenheid en ‘de kar willen trekken’. Dit kabinet heeft met Randstad Urgent gekozen voor een cultuurverandering in plaats van een structuurverandering. Ik vind dat de betrokken ministers zich kwetsbaar opstellen en daar is helemaal niets op tegen. Ze hebben een probleem als ze de komende jaren geen resultaten boeken. Niets doen is daarom geen alternatief en het oude werkt niet. Dus Randstad Urgent is een goede stap in de goede richting.”

### Rijksopdracht

“Strategisch gedrag, onderhandeling en dubbele agenda's zijn bij een programma als Randstad Urgent onoverkomelijk, het zit in de mens gebakken en is ook onderdeel van de meningsvorming. Niets menselijks is ons vreemd.” Wat ons daarentegen wel vreemd is, is elkaar daarin successen gunnen. Volgens Bakker kan Randstad Urgent geen succes worden als bestuurders alleen hun eigen gewin centraal stellen. “Bestuurders denken niet regionaal. Ze kennen elkaars gebied niet. Het eerste wat ik doe als ik een nieuw project opstart is het

plannen van gezamenlijke excursies. Bestuurders voelen grenzen, een burger niet. En dit geldt ook nadrukkelijk voor de departementen.”

Bakker verwacht dan ook veel van het rijk in dit programma. “Jullie kunnen ons wel tot een driemanschap in de projecten veroordelen maar het rijk moet zelf ook veranderen. Aan rijkszijde moet urgentie en trekkracht worden gemobiliseerd. Zij moet zorgen dat er geen nieuwe bielzen op de weg komen te liggen en de huidige worden weg gehaald. Hiervoor is het nodig dat de departementen anders gaan denken.

Dit moet niet het zoveelste trucje zijn, maar een nieuwe vorm van advisering met een nieuw instrumentarium.”

“In mijn optiek moet de vervlechting tussen bijvoorbeeld de ministeries VROM en Verkeer en Waterstaat sterker en hechter. Deze departementen kunnen veel aan elkaar hebben op het vlak van ruimtelijke ontwikkeling. Fuseren is een brug te ver, maar het opzetten van gezamenlijke ontwikkelcombinaties zou goed zijn. Ook zoiets als een interdepartementale stoelendans, waarbij ambtenaren tijdelijk van functie wisselen, helpt om zich te verplaatsen in elkaars rollen. Dit kan voorkomen dat we vooral elkaar bezig houden door zaken over de schutting te gooien. We hebben feedback nodig op het eigen functioneren. Randstad Urgent moet hierin een voorbeeld worden. Eigenlijk zou de Randstad zo iedere vier jaar aangejaagd moeten worden.”



DE DOELGERICHTE AMBASSADEUR

**“MET SAMENWERKEN BEREIK  
JE MEER, SNELLER EN BETER”**

JOAN LEEMHUIS-STOUT WAS BINNEN RANDSTAD URGENT AMBASSADEUR VAN HET PROJECT ‘LEIDEN BIOSCIENCE PARK’. ZIJ IS OVERTUIGD VAN DE WAARDE VAN DIT PROJECT VOOR DE CONCURRENTIEPOSITIE VAN DE RANDSTAD. HAAR AMBASSADEURSCHAP HEEFT ZIJ ACTIEF, PRAGMATISCH EN FUNCTIONEEL OPGEPAKT. ZIJ ZORGDE ERVOOR DAT DE BETROKKEN BESTUURDERS HET PROJECT VOOROP STELDEN EN DAAR NIET VAN AFGELEID WERDEN. HET KOMENDE JAAR ZAL ZIJ DEZE ROL GAAN VERVULLEN IN HET NIEUWE PROJECT ‘INTEGRALE BENADERING HOLLAND RIJNLAND’, WAARIN LEIDEN BIO SCIENCE PARK IS OPGENOMEN.

“Het Leiden BioScience Park is uniek, ook als het niet in Leiden zou staan. De combinatie van onderwijs, ondernemen, onderzoek en overheid maakt dat dit initiatief veel potentie heeft.” Leemhuis is niet zonder reden ambassadeur geworden van dit project. Vanuit haar bestuurlijke achtergrond en ervaring als voormalig voorzitter van de NVZ Vereniging van Ziekenhuizen heeft zij zowel bij bio- en lifesciences als bij de Randstad een warm gevoel. “Ik ken de Randstad vanuit zoveel invalshoeken, het is mijn woonplaats en mijn werkplek.

**We moeten deze regio goed positioneren en klaar maken voor de concurrentiestrijd.**

Dat betekent investeren in de bereikbaarheid en leefbaarheid. Het Leiden BioScience Park draagt hier aan bij. Het is de parel aan de kroon van Randstad Urgent. Ik geloof in het project en de betekenis van de Randstad. De bedenkers van het park en het daaraan gekoppelde selectieve beleid mag je nu nog prijzen.”

**Stilstand is achteruitgang**

Het Leiden BioScience Park is vanaf 1984



al een speler in de Europese top 5. Op dit moment wordt bovendien gewerkt aan een samenwerkingsverband met de universiteiten en ziekenhuizen van Leiden, Delft en Rotterdam om, onder de naam van Medical Delta, gezamenlijk een virtueel Europees instituut op te zetten. Hierdoor zou de positie van de Randstad in bioscience nog verder versterkt kunnen worden. Het Leiden BioScience Park loopt door de groei van de afgelopen jaren echter tegen haar grenzen aan. "Als we nu geen schaa sprong maken zullen mensen afhaken en bedrijven wegtrekken." Met deze uitspraak benadrukt Leemhuis de urgentie van dit project. "Het is nu hét moment om een vliegwieleffect te bereiken. Om het park weer te laten groeien is een duurzame ontsluiting noodzakelijk. Dit kan alleen door een ongelijkvloerse kruising aan te leggen." Zonder deze infrastructuur zal volgens Leemhuis het park tot stilstand komen en het project 'Leiden BioScience Park' zinloos zijn. "Mijn mooiste moment is als de ongelijkvloerse kruising in Leiden gerealiseerd wordt." De financiering van deze droom is net voor de Randstad Urgent conferentie van 27 oktober 2008 realiteit geworden. De Ministerraad heeft toen op de valreep een positief besluit genomen over de toekenning van 10 miljoen aan dit project.

### **Dat doe je toch gewoon**

De kritische succesfactor van het project kan in de kern dus teruggebracht worden tot het realiseren van de ongelijkvloerse kruising. Volgens Leemhuis was dat helaas alleen niet zo simpel als het lijkt. "Een burger denkt: dat doe je toch gewoon. Ondanks dat iedereen wilde dat het BioScience Park gerealiseerd wordt, bleef het lastig om met zo'n veelheid aan partijen iets van de grond te krijgen. Dit is een soort wetmatigheid bij complexe projecten. Ook de weten regel-

geving rondom luchtkwaliteit is een nauwelijks te beïnvloeden faalfactor. Maar de financiën zijn in dit project toch wel het grootste struikelblok geweest. Om een project te financieren hebben partijen een legitimatie nodig, vergelijk ook de benodigde onderbouwing bij de FES-aanvraag (voor een bijdrage uit het Nota Ruimte-budget). Voor de gemeente en de universiteit Leiden is dat duidelijker dan voor de provincie en het Ministerie van Economische Zaken."

### **Vreemd gezicht**

Leemhuis heeft zich als ambassadeur sterk gericht op de financiering als bottleneck van het project. "Als ambassadeur vorm ik geen bedreiging. Een vreemd gezicht van buiten, maar met bestuurlijke ervaring, kan en durft de noodzakelijke vragen te stellen. Gelukkig heb ik geen specifieke ambassadeursopdracht meegekregen en kon ik mijn ambassadeursschap zelf invulling geven." Leemhuis vervulde haar rol op een functionele, pragmatische en bescheiden wijze. "Het liefst heb ik geen prominente functie, maar werk ik achter de schermen en op de achtergrond zolang dat mogelijk is. Juist het vanuit die positie stimuleren van de besluitvorming vind ik gewoon erg leuk. Het gaat om het opbouwen van de druk en snelheid. Dan zeg ik: 'Beste gedeputeerde, schiet het al een beetje op?'"

Niet alleen Leemhuis ervoer haar rol als een automatisme, ook de projectleiders en bestuurders hebben haar van meet af aan in die rol geaccepteerd en gewaardeerd. "We belden alleen als dat nodig was, maar wanneer er een afspraak gemaakt moest worden dan werd de agenda van de bestuurders direct leeg geveegd. Ik zag het bestuurlijk duo als mijn beide opdrachtgevers. De samenwerking ging precies zo-

als we hoopten dat het zou gaan. Wel leefde ik van dag tot dag met dit project. Ik heb voldoende bestuurlijke ervaring om te weten dat de zaken pas zeker zijn als de handtekeningen zijn gezet. Die momenten moet je dan ook markeren en vieren. Toen we de FES-aanvraag op tijd hadden ingediend en later de ministerraad 10 miljoen had toegezegd, hebben we die successen niet onopgemerkt voorbij laten gaan. Dat geeft moed voor de volgende stap.”

### **Randstad Urgent als voertuig**

Leemhuis was altijd positief gestemd, maar niet altijd zeker over het vervolg. Dit kwam onder meer door het complexe speelveld met verschillend georiënteerde partijen met wisselende belangen. “Niemand heeft de slagkracht. Ik zie het als de taak van Randstad Urgent en van de ambassadeur om deze partijen en bestuurders bij elkaar te brengen. Het programma Randstad Urgent is het voertuig om dit soort constellaties in beweging te krijgen. Daarbij is het programma geen doel op zich maar een nieuwe werkwijze.”

Leemhuis gelooft in een aanpak via overleg en via onderhandelen. “Ik ben er van overtuigd dat samenwerking uiteindelijk een sneller en beter resultaat oplevert dan de alles of niets inzet. Dit ‘polderen’ heeft de laatste tijd helaas een negatieve connotatie gekregen. Ten onrechte. Polderen is niet synoniem aan eindeloos praten en besluiteloosheid. Het staat juist maat voor samen, slagvaardig en handelend optreden en is een wezenskenmerk van de Nederlandse cultuur. In politiek-bestuurlijk opzicht is onze vrijzinnige cultuurgeschiedenis altijd doortrokken geweest van ‘samen door een deur kunnen’ en ‘een stem voor minderheden’. Dat heeft Nederland veel goeds gebracht. Deze basale waarden vind ik terug

in de filosofie van Randstad Urgent; daarom spreekt de werkwijze mij aan. Met een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling is via de weg van het overleg veel mogelijk. Een hulpmotor als Randstad Urgent bewijst daarbij goede diensten.”

“We moeten attent zijn wanneer de chemie tussen de bestuurders onderling en met de ambassadeurs is uitgewerkt. Wanneer we geen structuurverandering doorvoeren hebben we dus blijvend nieuwe impulsen nodig. Binnen Randstad Urgent zouden we echter kracht verliezen als niet de projecten, maar de bestuurlijke omwenteling het doel zou zijn. Ik wil me vooral inzetten voor mijn project, dat is mijn doel. Als werkwijze kan Randstad Urgent best voortbestaan, maar het gaat om de nut en noodzaak van de projecten. Voor Leiden BioScience Park is het waardevol om deze nieuwe wijze van werken met duo’s niet alleen in de besluitvormingsfase, maar ook in de uitvoeringsfase toe te passen. Een medewerker van Rijkswaterstaat zou dan bijvoorbeeld bij de gemeente Leiden kunnen worden gedetacheerd om zijn of haar kennis in te brengen bij dit regionale project met internationale betekenis.”

### **Blijf koersvast**

Het advies van Leemhuis aan Randstad Urgent is gezien het vorige dan ook: “Ga alsjeblieft door met de ingeslagen weg en werkwijze met ambassadeurs. Laat er niet een hypotheek op rusten. Laat de drijfveer zijn dat het nu gaat om het vlottrekken van de huidige projecten. We moeten ons niet laten afleiden, maar koersvast blijven. Daarbij moeten we onszelf wel de tijd gunnen en niet te veel haast hebben. Ook de nieuwe ministers adviseer ik koersvast te blijven. We moeten doen waar we toe zijn. We moeten voorwaarts.”





DE BEDRIJFSGERICHTE AMBASSADEUR

## “OVERLEGGEN EN UITSTELLEN KOST MILJARDEN”

IN DE TUIN VAN ZIJN HUIS VERTELT VOORMALIG AMBASSADEUR JAAP VAN DUIJN OVER HET PROJECT ‘MOOI EN VITAAL DELFLAND’ DAT LETTERLIJK AAN ZIJN ACHTERTUIN GRENST. HIJ GEEFT AAN WAAROM DEZE STREEK HEM AAN HET HART GAAT EN WAAR HIJ ZICH ZORGEN OVER MAAKT. DE RUST DIE HIJ UITSTRAALT KOMT NIET OVEREEN MET ZIJN DRUKKE BESTAAN, WAARDOOR HIJ HET AMBASSADEURSSCHAP HEEFT MOETEN OVERDRAGEN AAN BRUNO BRUINS. MAAR OOK AL IS HIJ MET PENSIOEN, DE OUD-TOPMAN VAN ROBECO VERBAAST ZICH VOORAL NU OVER DE TRAGE GANG VAN ZAKEN IN OVERHEIDSLAND EN DE RUIMTELIJKE PRAKTIJK.

“Toen ik werd benaderd voor het ambassadeurschap van het project ‘Mooi en Vitaal Delfland’ zei mijn verstand nee, omdat ik het er eigenlijk te druk voor heb. Maar mijn historisch besef zei ja. Ik voel mij een kind van deze streek en ben begaan met het gebied. Mijn voorouders hebben hier ook altijd gewoond. Op mijn vele fietstochten geniet ik van de omgeving. Maar regelmatig kom ik teleurgesteld thuis, omdat weer een stuk

van de rand van het gebied is afgeknabbeld voor stedelijke ontwikkelingen. Naast de oprukkende stadsuitbreidingen vormt ook de opleving van de boerenstand een geweldige worsteling. Agrarische belangen komen vaak niet overeen met natuur- of recreatieve belangen. Door de stijging van de voedsel- en olieprijs wordt bovendien de grondprijs van agrarisch land steeds hoger. Voor de boeren maakt dat het moei-

lijk om uit te breiden, maar ook voor de overheid om aan te kopen. Dit maakt de bescherming en geregisseerde ontwikkeling van Delfland zo urgent.”

### Bevochten vorstendom

“We hebben hier een krachtige wethouder, maar Mooi en Vitaal Delfland kun je zien als een zwaar bevochten oud Saksisch vorstendom uit de 19e eeuw met rafelige randen.

Mijn conclusie is dat er te veel partijen zijn die iets te zeggen hebben, waardoor er niemand iets te zeggen heeft. Elke partij heeft een eigen agenda en laat eigen plannen en visies maken door verschillende duur betaalde adviesbureaus. Iedereen moet hierover mee kunnen praten, maar na de eerste presentatie hoor je er vervolgens niets meer van. Ik vraag me af wanneer we nu eens keuzes maken en met de uitvoering gaan beginnen.”

De praktijk die Van Duijn beschrijft is dan ook sterk in contrast met zijn achtergrond. In het bedrijfsleven is bij de aanvang van een project, volstrekt helder wie verantwoordelijk is en wie budgethouder is. “Mijn eerste maand bij Robeco was een verademing. In het bedrijfsleven maakt de Raad van Bestuur een vijfjarenplan en daarop gebaseerd een jaarplan met een bijbehorende begroting. Vervolgens wordt een werkgroep ingesteld waarin alle belanghebbenden vertegenwoordigd zijn en de voorzitter sturend is. Deze groep vergadert drie keer en dient dan een voorstel in bij de Raad van Bestuur. De Raad besluit, eventueel met een aantal amendementen, of het voorstel uitgevoerd wordt. En dan gebeurt

het.” Na een jaar bij Mooi en Vitaal Delfland heeft Van Duijn vooral de complexiteit ervaren in plaats van de in het bedrijfsleven zo gewaardeerde duidelijkheid.

“Als ambassadeur zie ik nu waarom we ruimtelijk geen besluiten kunnen nemen. Er zijn te veel partijen, we worden keer op keer ingehaald door de feiten en stellen (bijna) gemaakte keuzes weer ter discussie. Zeker met de stijgende grondprijzen in het Groene Hart heb ik weinig fiducia in onze wetgeving en besluitvorming om verrommeling van het (regionale) landschap te kunnen voorkomen. Het ging bij Mooi en Vitaal Delfland goed doordat we dit vanaf 1977 hadden gedefinieerd in de reconstructiewet Midden-Delfland, maar die loopt in 2009 af. Hoe worden de randen van het vorstendom dan beschermd? Ook de gedeputeerde onderkent deze complexe situatie met de stijgende grondprijzen.”

### Machteloos

Polderen is in de ogen van Van Duijn hét recept om er voor te zorgen dat er niets gebeurt. “Aan het begin van het traject moeten zeker alle belangrijke partijen meedenken, maar eens moeten er keuzes worden gemaakt, je moet een keer je ei leggen. Wij accepteren dat overleggen en uitstellen miljarden kost. In China en Dubai is dat wel anders. Ik ben een optimistisch mens. Anders was ik geen belegger geworden. Maar ik ben somber over het feit dat we het ons allemaal laten gebeuren. In Nederland zijn ons veel dingen overkomen en dit geldt met name in ruimtelijke zin.



We hebben zorgen genoeg, maar wachten tot de problemen zich zo hoog hebben opgestapeld, dat we geen uitweg meer hebben. Wij werken niet pro-actief. Waar wachten we op? In dat verband kunnen we een voorbeeld nemen aan Zwitserland.”

“Ik voel me machteloos. Ik denk niet dat ik door die impasses en muur van gevestigde posities heen kan breken. Het bedenken van een structuur die slagvaardigheid mogelijk maakt, zagen we in de Deltacommissie, waarvan ik deel uit mocht maken, overigens wel als een belangrijke opdracht. Ik fiets soms op de hobbelige steentjes waar de A4 had moeten worden doorgetrokken. Ik was er oorspronkelijk niet voor, maar nu hij er al voor de helft ligt kunnen we hem net zo goed helemaal aanleggen. Een ramp zou er, zoals Brinkman heeft aangegeven, voor kunnen zorgen dat er echt wat gebeurt. Maar de Nieuwe Waterweg en het Noordzeekanaal zijn ook zonder ramp aangelegd. Eind negentiende eeuw en in de twintigste eeuw hadden we een sterk geloof in de toekomst door het vertrouwen in de nieuwe technologie. Nu zijn we rijk en verzadigd en gericht op genieten en besteden. Wat hebben we de afgelopen tien jaar nou bereikt? We hebben geen gezamenlijke toekomstrichting. Ik geloof niet in groeien om te groeien. Waar is het meerjarenplan van de BV Nederland?”

### **Nationaal leiderschap**

Van Duijn is een groot voorstander van meer regie op rijksniveau. “Ik sta niet achter de filosofie ‘decentraal wat kan, centraal wat moet’. We hebben regie nodig

en voor de hoofdstructuur ligt die bij het rijk. De ruimtelijke orde is belangrijk genoeg om er op nationaal niveau aan vorm te geven. Dat moeten we niet aan de provincies overlaten. Daar zijn we een te klein land voor. Particuliere partijen hebben op hun beurt rendement nodig om een gebied rendabel te krijgen. Je kunt nou eenmaal geen hek om Mooi en Vitaal Delfland zetten en twee euro entree heffen. Groene gebieden zijn een collectief goed, die moet je dan ook beschikbaar stellen voor het brede publiek. Ik ben voor de Koninklijke weg en vind dat Delfland nationaal bezit is. Mijn oplossing voor Mooi en Vitaal Delfland is dat één partij het voor het zeggen heeft: het rijk. En dat er één wet komt om het gebied te beschermen. Dat geeft ons weer lucht. Ik hoop op een ‘lex specialis’ om in deze bijzondere situatie met een wet maatwerk te kunnen leveren.”

“De overheid heeft een te korte horizon om goed leiderschap te kunnen tonen. Elke vier jaar verandert de koers. In een bedrijf zit meer historie en toekomst dan in de BV Nederland. Ook verbaas ik mij wel over de Tweede Kamer die iedere week een spoeddebat vraagt, terwijl de A4 al veertig jaar op een oplossing wacht. Hoe kan een minister op deze manier zijn of haar werk doen? Mijn voorstel zou zijn om de spoeddebatten af te schaffen. Minister Eurlings lijkt zich, ondanks deze praktijk daadkrachtig op te stellen. Leiderschap waar mensen in geloven is belangrijk. Je krijgt wat gedaan als je het voor het zeggen hebt. Het gaat om de kracht van mensen. We hebben leiders nodig die inspireren.”

PAUL NOUWEN IS DE LEEFTIJD VAN 70 RUIM GEPASSEERD, MAAR NOG ALTIJD BIJZONDER ACTIEF. ZIJN KAMER STAAT VOL ORDNERS VAN AL ZIJN BEZIGHEDEN EN NEVENFUNCTIES. OP TWEE ORDNERS PRIJKT 'AMBASSADEUR RANDSTAD URGENT' OP HET ETIKET. PAUL NOUWEN IS DE ZEER BETROKKEN EN ENTHOUSIASTE AMBASSADEUR VAN HET PROJECT NUMMER 15 VAN RANDSTAD URGENT: 'CONTAINER TRANSFERIUM ROTTERDAM'.



DE INHOUDELIJKE AMBASSADEUR

**“DIT IS GEEN MACHTS-  
FUNCTIE MAAR EEN  
AANMOEDIGINGSFUNCTIE”**

“Door mijn lidmaatschap van de Commissie-Kok heb ik een speciale band met Randstad Urgent. Er zijn inmiddels zoveel rapporten geschreven over de Randstad. **Wat zijn dan nu de aandachtspunten om die Randstad in de top 5 te houden?** Het gaat om de economie en de havens, maar ook om de bereikbaarheid. Wij hebben als commissie toen geadviseerd een Randstadprovincie te vormen om de slagkracht en het realisatievermogen van de Randstad te versterken. Het politieke klimaat was er niet naar

om deze structuurwijziging over te nemen. Omdat ook op korte termijn dringend een oplossing nodig was, hebben wij een urgentieprogramma voorgesteld. Gelukkig heeft dit voorstel onder de naam Randstad Urgent doorgang gevonden. Ik heb daarom een soort geestelijke binding met dit programma.”

**We kunnen het nu doen**

“Binnen Randstad Urgent is het Container Transferium Rotterdam uitermate interes-



sant, omdat het nog in deze kabinetsperiode werkelijkheid zal worden. Dan kunnen we zeggen: daar ligt het, het is gebeurd. We kunnen het nu doen, we kunnen er nu mee scoren.” Nouwen heeft als Rotterdammer een sterk gevoel bij dit voor hem aansprekende project. “Het zal niet alle problemen oplossen, maar het Container Transferium is bijzonder belangrijk om twee redenen. Ten eerste is het bestemmingsplan voor Maasvlakte 2 vastgesteld. Dit nieuwe havengebied, dat in 2012 hopelijk gerealiseerd zal zijn, is voor de Rotterdamse haven essentieel om de derde plaats in de rangorde van wereldhavens te handhaven. Maar het betekent ook dat de aan- en afvoer van containers nog verder zal stijgen, terwijl er nu al logistieke problemen zijn om ze via de weg te vervoeren.”

“Daarnaast is de huidige vrachtroute via de A15 een ramp. Door de files duurt het te lang om bij de klant te komen en verslechtert de luchtkwaliteit. Dat laatste is in strijd met het Rotterdam Climate Initiative om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen. Dit maakt het noodzakelijk om minder containers over de weg te vervoeren en meer met de trein en vooral meer via de binnenvaart. Er is nog genoeg capaciteit op de vaarwegen en vanaf 2009 zullen alle schepen schone diesel gebruiken. De binnenvaart is bovendien een mooie bedrijfstak met toegewijde mensen. Als ambassadeur bezoek ik ze en heb ik ook meegevaren. Duopartner van dit project, staatssecretaris Huizinga-Heringa, heeft net als ik een warm gevoel bij de binnenvaart.”

### Bestuurlijke zorgen

Nouwen pakt enthousiast de kaart van het gebied erbij om de tijdswinst en de andere voordelen van het aan te leggen Container Transferium te illustreren. “Dit hele project staat onder regie van het Havenbedrijf Rotterdam. De voorkeurslocatie is Alblasserdam, daar kunnen de containers eerder op de A15 overgeladen worden. De andere locaties zijn bijna allemaal te klein. Dit berekenen we in aantallen TEU die vervoert kunnen worden (1 vrachtwagen vervoert 1 TEU). De discussie heeft zich lange tijd gericht op de vraag of het transferium een langszijhaven – overslaan van de containers langs de kade – of een insteekhaven zou moeten worden. De meningen hierover waren verdeeld.” Het bestuurlijk duo heeft in principe gekozen voor een insteekhaven om de doorvoerende schepen niet te hinderen.

Nouwen heeft alle vertrouwen in het commerciële traject, waar hard gewerkt wordt aan het bij elkaar brengen van de private partijen, maar maakt zich zorgen om het parallel lopende bestuurlijke traject. Er moeten nog een aantal belangrijke knopen worden doorgehakt. Het gaat dan bijvoorbeeld om een akkoord met Alblasserdam over de locatie, de eventuele bijbehorende voorwaarden en de allocatie van rijksmiddelen. “Er zijn veel partijen betrokken en het Container Transferium is van groot belang voor de regio Rotterdam, het milieu en de bereikbaarheid.” Als ambassadeur probeert Nouwen daarom het gesprek open te breken en betrokkenen te waarschuwen

voor vertragingen wanneer besluiten uitgesteld worden. Toch is Nouwen optimistisch gestemd over het vervolg.

### **Enthousiasmerende functie**

“Het bestuurlijke duo moet het doen. Mijn ambassadeursfunctie is van een totaal andere orde. Ik zie het als mijn taak om partijen te bezoeken, waaronder maatschappelijke organisaties. Ik spreek bijvoorbeeld ook met reders. Ik woon alle vergaderingen van de stuurgroep en werkgroep bij en krijg tussentijds informatie van het havenbedrijf. Iedere week steek ik er tijd in en ik verwacht dat het nog wel drukker zal gaan worden, maar ik doe het graag.”

“Ik heb een enthousiasmerende functie. Ik probeer ontwikkelingen die in de weg staan tijdig te signaleren en bij de programmaorganisatie en de Randstad Gezant (werkt in opdracht van de programmaminister) onder de aandacht te brengen. Het ambassadeursschap is geen machtsfunctie maar een aanmoedigingsfunctie. Dan zeg ik: ‘Minister, als u het zo urgent vindt laten we dan actie ondernemen.’ Ik heb intensief contact met wethouder Harbers, duopartner aan regiozijde, en ben als ambassadeur bij alle bestuurlijke afspraken aanwezig.” Voor Nouwen is het commitment van het bestuurlijk duo zeer belangrijk.

### **Geen eigenwijze opmerkingen**

“De werkwijze met de bestuurlijke duo’s en ambassadeurs lijkt goed te werken.

Ik heb geen eigenwijze opmerkingen over hoe het beter zou kunnen in Randstad Urgent. We moeten het gewoon gaan doen! Ik heb echter wel zorgen over de toepassing van doorzettingsmacht in onze verregerende democratie, waarin veel is gedecentraliseerd en veel beroepsmogelijkheden zijn. Bij het containertransferium vormen de wetten geen belemmering. Het gaat om de mindset om het te willen. Ik zou daarom eerder kiezen voor de stille diplomatie om constructief te kunnen blijven werken. Daarmee kom je het verst.”

“Minister Eurlings heeft deze projecten urgent verklaard. De overheid moet er dan ook alles aan doen om deze projecten op te lossen. Waar vergunningen en procedures van de overheid in de weg staan moeten zij, onder de noemer van urgentie, alles in het werk stellen om de bomen van de weg te halen. Zij kunnen het niet veroorloven om zelf het probleem te zijn. Die hypotheek rust op de overheid. Met andere woorden: met dit programma staan de departementen zelf in de schijnwerpers. Ik vind dit een positieve ontwikkeling en ben ook positief over de inzet van de overheidspartijen. Nee, ik heb geen wijze raadgeving, dat vind ik niet mijn positie.”





DE (ONDER)ZOEKENDE AMBASSADEUR

“MENSELIJKE REDELIJKHEID  
IS DE OORZAAK VAN  
AL DIE STROPERIGHEID”

ALS HET OM ONDERZOEK NAAR WATER EN KLIMAAT GAAT IS DE INTERESSE VAN WIM VAN VIERSSEN, DIRECTEUR VAN KWR (HET VOORMALIGE KIWA WATER RESEARCH), SNEL GEWEKT. HET IS DAN OOK NIET VERWONDERLIJK DAT HIJ AMBASSADEUR IS VAN HET RANDSTAD URGENT PROJECT ‘COMPARTIMENTERING CENTRAAL HOLLAND’. TOCH WAS DE ROL VAN AMBASSADEUR BIJ DIT PROJECT IN HET EERSTE JAAR VAN RANDSTAD URGENT NIET BEPAALD VANZELFSPREKEND. VAN VIERSSEN LAAT ZIEN WAAROM DIT PROJECT GEEN REGULIER PROJECT IS, WAAROM NEDERLANDERS MAAR MOEILIK TOT BESLUITEN KOMEN EN WAAROM RANDSTAD URGENT EEN LEERZAAM EXPERIMENT IS.

“Het onderzoek naar de mogelijke rol van compartimentering van Dijkkring 14 bij de veiligheid van Centraal Holland was zeer interessant. Het gaat over bescherming van dit belangrijke deel van Nederland tegen overstromingen uit het rivierengebied. Met name de discussies over risicoperceptie vond ik fascinerend. Kiezen we bijvoorbeeld voor schade of voor slachtoffers? Tijdens

het proces werd mij duidelijk dat dit geen doorsnee Randstad Urgent project is, maar meer een eerste verkenning. Zeg maar een project in voorbereiding. De rol van de ambassadeur is bij elk project anders en gelukkig vrij in te vullen. Meestal kies ik dan mijn natuurlijke houding. Dat is spiegelen, helpen met gedachten structureren en zoeken naar mogelijkheden om te versnellen.

Bij dit project was het echter moeilijk om een toegevoegde waarde te leveren. Het voelde alsof ik lid was geworden van een familie, zonder dat ik daarin een duidelijke positie had of wist waar ik naar toe moest. **In het eerste jaar is voor mij de zoektocht naar de juiste ambassadeursrol bepalend geweest.”**

#### **Goede analyse, maar geen knopen**

“Mijn eerste gesprek als ambassadeur ging over de samenhang tussen ons project en het programma Waterveiligheid in de 21e eeuw. Daar werd mij uitgelegd dat vergelijkbare onderzoeken ook al in dat programma waren opgenomen. ‘Dat hebben we al lang gedaan’ en ‘het komt goed’, was de reactie. Als dat het eerste is wat er gebeurt in een versnellingsproject valt de urgentie toch enigszins weg. Ditzelfde geldt ook voor het rapport van de Commissie-Veerman, waarin tevens antwoorden te vinden zijn op vergelijkbare vraagstukken. Dit alles neemt niet weg dat Compartimentering een bijzonder project is en er een goed rapport tot stand is gebracht waardoor het thema op de agenda is gezet.” Het komende jaar zal het project, onder de nieuwe naam Waterveiligheid Centraal Holland, bovendien een minder verkennend karakter hebben en om meer keuzes en politieke afstemming vragen. En daarmee ook om een intensievere ambassadeursrol.

Van Vierssen heeft zich gedurende het afgelopen jaar wel vaak afgevraagd hoe hij als ambassadeur zaken zou kunnen lostrekken, hoe versnelling gegenereerd kon worden,

waar stagnatie kon optreden en welke prioriteiten gesteld konden worden. “Ik wilde met nieuwe inzichten komen. Ik dacht: hier valt iets te beleven. Ik had op een gegeven moment een conceptbrief aan mijn partners en de Randstad Gezant klaarliggen met een aantal kritische kanttekeningen, maar ik heb hem niet verstuurd. Uiteindelijk is het natuurlijk weer zo’n verdomd redelijk project. Soms werkt dat verlamdend. De analyse van de sterkte van de dijken is perfect, de gedeputeerden zeggen verstandige dingen en de rol van een ieder is volstrekt legitiem.” Volgens Van Vierssen is die allesverlamdende redelijkheid nu juist vaak de kern van het probleem. **“Natuurlijk zijn alle mensen redelijk, daarom gaat het niet fout.** Maar die stroperigheid komt door al die redelijkheid. Ik zag in dit project geen echte knopen om door te hakken. Terwijl enthousiasme juist komt van ‘hé, dat is een lekkere gordiaanse knoop’ en niet van ‘dit ga ik eens oplossen’.”

#### **Geen gemakkelijk volk**

Willen wij wel écht veranderen? Dat is de vraag die Van Vierssen zichzelf stelt. **“Zijn we bang voor verandering, willen we terug naar vroeger en vinden we het wel urgent genoeg?”** We trekken vooruit en tegelijkertijd achteruit. Alle belangen worden eindeloos gewogen. We moeten ons praktisch democratisch denken eens tegen de achtergrond van de wensen houden. Wat is effectief en hoe ver willen we gaan om deze democratie praktisch te faciliteren? Twee mensen kunnen het hele project frustreren. Zeker op bijvoorbeeld

kosten-batenanalyses kun je altijd bezwaar maken. Mijn vader riep wel eens: 'nou is het klaar!' en dat hielp." Deze daadkracht missen we volgens Van Vierssen in onze besluitvormingscultuur. "Het ligt voor een belangrijk deel aan onze politieke mores. Het zit in onszelf. Zelfs in de kenniswereld is een web van relaties en belangen ontstaan waarin strategisch gedrag tot vertraging leidt."

Van Vierssen wil daarom aandacht vragen voor meer reflectie op de culturele aspecten. Waarom gaan de dingen zoals ze gaan? In Nederland liggen bijvoorbeeld de machtsrelaties heel anders dan in andere landen. Hij noemt dit een kleine 'power distance', waardoor ook het ontzag voor bestuurders en hun beslissingen kleiner is. Daarnaast hebben wij zachtere eigenschappen, een focus op de korte termijn, een sterke hang naar individualiteit en tot slot zijn wij eerder geneigd risico's te vermijden. Dit alles maakt ons volgens Van Vierssen geen gemakkelijk volk. "Deze eigenschappen, in combinatie met een uitgebreide overheid om die individualiteit te beheersen, maken het niet eenvoudig. In bijvoorbeeld Singapore gaan besluitvorming en uitvoering veel sneller. Het is evident dat daar weer heel andere bezwaren aan kleven. In dat opzicht kunnen we wellicht veel leren van de cultuur van nieuwe Nederlanders. Laten we ze vooral snel in verantwoordelijke posities plaatsen om nieuwe wegen te verkennen. In dat verband begrijp ik dan ook niet dat we zo weinig gebruik maken van gedragswetenschappers.

**Wat houdt ons toch in die bestuurlijke kramp?"** In de ogen van Van Vierssen richten wij ons te veel op structuurdiscussies en reflecteren we te weinig op culturele waarden en uitingen.

### **Interessant verschijnsel**

Juist vanwege de bovenstaande noties sluit Van Vierssen af met het volgende. "Ik ben erg positief over de initiatieven van Eurlings. Te veel projecten lopen immers vast. Het doorbreken van de huidige cultuur is nodig, maar niet gemakkelijk. Je kunt hier wel cynisch over doen, maar het begint met ambitie en daadkracht. Ik was niet verrast door de opzet en aanpak van Randstad Urgent. Te veel scheidsrechters in het veld werkt niet. De keuze voor bestuurlijke duo's is daardoor logisch te verklaren. Het is echter wel verrassend dat er ruim 30 duplicaties zijn van projecten die dezelfde aanpak doorlopen. Daarbij weet je niet welke van deze projecten voorop loopt. Het geheel maakt het tot een interessant verschijnsel. **Je krijgt met deze methode geen mannetje op de maan, daar heb je een crisis voor nodig, maar ik geloof in de positieve effecten van deze aanpak. We hebben ook geen alternatief.** Van zo'n experiment gaan we veel leren, maar het is het resultaat dat uiteindelijk telt!"





DE STIMULERENDE AMBASSADEUR

**“ER ZIJN ALTIJD KANSEN  
VOOR WIN-WINOPLOSSINGEN”**

ELLEN VERKOELLEN IS ALS AMBASSADEUR STERK BETROKKEN BIJ HET PROGRAMMA RANDSTAD URGENT EN DE DRIE PROJECTEN WAARVOOR ZIJ IN HET AFGELOPEN JAAR AMBASSADEUR IS GEWEEST. HAAR AMBASSADEURSCHAP BINNEN RANDSTAD URGENT GEEFT HAAR DE MOGELIJKHEID HAAR PERSOONLIJKE AMBITIES TE VERKNOPEN MET DIE VAN RANDSTAD URGENT. IN HAAR PROJECTEN HOUDT ZIJ ZOWEL DE BESTUURDERS ALS DE PROJECTLEIDERS SCHERP OP DE KWALITEIT EN SNELHEID VAN HET PROCES.

“Randstad Urgent zal geen oplossingen bieden voor het fileprobleem. Het gaat om de andere aanpak waar Randstad Urgent voor staat.” Met deze pakkende uitspraak wil Ellen Verkoelen niet het kabinetsprogramma Randstad Urgent relativieren,

maar juist haar vertrouwen uitspreken in de gekozen werkwijze. Volgens haar gaat het er om hoe we met elkaar omgaan; de overheid, het maatschappelijk middenveld en de markt. Deze partijen staan elk voor een eigen belang, vaak samengevat in

de termen people, planet en profit. Juist door in het proces deze partijen bij elkaar te brengen en ruimte te geven ontstaan win-winsituaties.

### Doorbreken poldermodel

“Dit is een delicaat proces waarbij openheid, transparantie, vertrouwen en kwetsbaarheid noodzakelijke voorwaarden zijn. We moeten kijken naar wat ons bij elkaar brengt, wat ons bindt en niet wat ons scheidt. We hebben vaak veel overeenkomstenigheden, maar het zijn de kleine punten van verschil die gaan overheersen. Het gaat daarbij zeker niet om compromissen die te ver afgedreven zijn van het oorspronkelijke probleem. Ik heb te vaak meegemaakt dat we met z'n allen erg blij waren met de uitkomst, bij wijze van spreken witte rooksignalen afgaven, maar het probleem nog steeds hadden laten liggen.”

Verkoelen ziet Randstad Urgent als een programma waarin het poldermodel, gekenmerkt door ‘pappen en nathouden’, ‘uitstelgedrag’ en ‘politieke spelletjes’, doorbroken kan worden. Verkoelen gelooft dat deze aanpak kan werken. “Het poldermodel heeft alles grijs gemaakt, politici moeten weer lef tonen. Ik ben ambassadeur van Randstad Urgent geworden, omdat ik vanuit die vrije rol een bijdrage kan leveren aan processen waarin we wel scherp onderhandelen en kritisch zijn, maar tegelijkertijd samen zoeken naar win-winmogelijkheden en elkaar hierin successen gunnen. Daarbij vormen

de projecten niet zozeer het doel maar een middel om problemen aan te pakken.”

### Schakelen en Schakeren

In haar project ‘Oude Rijnzone’ ziet Verkoelen ook de worsteling om vanuit afzonderlijke deelplannen en deelbelangen te komen tot een samenhangend geheel waarbij alle partijen winst kunnen maken. De opgave is daar om zowel wonen als bedrijvigheid te intensiveren, aangrenzend aan het open gebied. Dit is geen gemakkelijke opgave. In de woorden van Verkoelen gaat het om schakelen en schakeren. “Het is zorgen dat we de puzzelstukjes zo husselen dat we tot een optimale oplossing komen. Dit moet geen plak- en hangwerk worden maar een kwaliteitsverbetering op regionale schaal.”

Verkoelen ziet haar andere project ‘Transitie Greenports’ als een laboratorium op wereldschaal. “Hier concentreert zich de kenniseconomie en de innovatie en kan Nederland haar krachten als onderhandelaar en verkoper inzetten ten gunste van de economische concurrentiepositie.” Ook haar derde project ‘Aanpak zwakke schakels’ biedt in de ogen van Verkoelen belangrijke kansen om de veiligheid en tegelijkertijd de ruimtelijke kwaliteit langs de kuststrook te verbeteren. Dit project is inmiddels uitvoeringsgereed en heeft daarom met succes afscheid genomen van Randstad Urgent. Verkoelen heeft het bestuurlijk duo gemotiveerd om dit project met beide handen aan te grijpen.

### Ambassadeursrol

Verkoelen ziet in dit soort uitdagingen een belangrijke taak voor de ambassadeurs. Zij kunnen de bestuurlijke duo's en projectleiders bijvoorbeeld wijzen op de samenhang tussen projecten en de rollen van de verschillende partijen. Zo spelen bestuurders vaak een dubbelrol doordat zij zowel participant zijn als de gekozen bestuurder die uiteindelijk een beslissing moet nemen. Hierdoor wordt het bestuurlijke speelveld niet overzichtelijker en spreken we van bestuurlijke drukte.

Daarnaast zijn overheid, markt en maatschappelijk middenveld vaak niet open naar elkaar in het onderhandelingsproces. Zij houden elkaar zo in de kramp waardoor win-winsituaties geen kans krijgen. Verkoelen wil zich samen met haar collega-ambassadeurs hard maken om hier verandering in te brengen. "Ik zie Randstad Urgent niet als een tijdelijke impuls maar als een nieuwe wijze van werken en met elkaar omgaan. We hebben alleen nog een heel aantal jaar nodig om deze omslag daadwerkelijk te realiseren. Dan praten we in mijn optiek over de Randstad in 2040."

### Bestuurlijke beweging

In deze kabinetsperiode kan met Randstad Urgent gekomen worden tot een aantal succesvolle pilots van de nieuwe aanpak. Dit kunnen volgens Verkoelen niet alle projecten zijn. Er zullen dus projecten gaan afvallen. Tegelijkertijd zou via de

ambassadeurs en de bestuurlijke duo's draagvlak gecreëerd moeten worden voor een structurele aanpak ter vermindering van de bestuurlijke drukte. Na vier jaar Randstad Urgent is dan stap voor stap de bestuurlijke spaghetti ontrafeld en ligt er een eerste blauwdruk voor een nieuwe structuur.

Pas daarna kan daadwerkelijk de bestuurlijke drukte verminderd worden. Het moet in de tijd bekeken worden. Verkoelen verwoordt dit als een beweging "van kluwen naar raster". "Dit hoeft geen Randstad-bestuur te worden. We hebben draagvlak nodig om het raster te vereenvoudigen, dan komt de beweging als vanzelf op gang. Het worden zelfsturende organisaties." Afwachten, uitstellen en navelstaren komen hierbij in het vocabulaire van Verkoelen niet voor. "Ik beseft wat beweging betekent.

Ik moet ook kijken waar ik zelf kan veranderen en kan bijdragen aan een nieuwe beweging in denken en doen."





DE INSPIRERENDE AMBASSADEUR

## “DE TOEKOMST VAN DE RANDSTAD IS IN HANDEN VAN DE RIJKSOVERHEID”

NEDERLAND IS KLEIN, DENK GROOT. GA NIET TEN ONDER AAN VERDELENDE RECHT-  
VAARDIGHEID, MAAR KIES. LAAT DE ONDERDELEN VAN DE RANDSTAD COMPLEMENTAIR  
ZIJN AAN ELKAAR. EN GA AAN DE SLAG. DAT IS DE RODE DRAAD IN HET BETOOG VAN  
RENÉ SMIT, VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN DE VRIJE UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM EN AMBASSADEUR VAN HET PROJECT ‘RANDSTAD 2040’. DE VU IS GEVESTIGD  
IN HET NIEUWE ECONOMISCHE HART VAN DE STAD, DE AMSTERDAMSE ZUIDAS. SMIT  
GELOOFT DAN OOK IN DE WERKING VAN GROOTSCHALIGE RUIMTELIJKE PROJECTEN  
EN HET EFFECT DAARVAN OP DE CONCURRENTIEPOSITIE VAN DE RANDSTAD.

“De visie is er. Het plan is klaar.” Dat zijn de eerste woorden van René Smit, waarbij hij wijst op de mooie boekwerken die in het najaar van 2008 zijn verschenen. In het afgelopen jaar is er door het ministerie van VROM hard gewerkt om in samenwerking met verschillende departementen, regionale overheden, maatschappelijke organi-

saties en burgers een visie te schrijven over hoe de Randstad er in 2040 uit zou moeten zien. En natuurlijk ook over de weg er naar toe. “Ik vond het een overzichtelijk project. Ik had niet de taak om er voor te zorgen dat er echt iets gebouwd moest worden. Wel om de huidige projecten in het perspectief van de geschreven visie te laten passen.

Het gaat nu om de slag van visie naar uitvoering. Doordat het project Randstad 2040 onderdeel is van Randstad Urgent wordt bevestigd dat ook de lange termijn nú urgentie heeft.” Daarnaast is de ontwikkelde structuurvisie voor de Randstad alles behalve vrijblijvend. Het biedt het richtinggevend kader voor nieuwe ruimtelijke investeringen om de concurrentiepositie van de Randstad te verbeteren.

#### **Geen verdelende rechtvaardigheid**

“Ik ben er niet gerust op dat de Randstad in een Noord- en Zuidvleugel uiteen moet vallen. De kracht van de Randstad is het totaal van zeven miljoen inwoners. Het gaat om het in samenhang ontwikkelen van bereikbare en bruikbare kwaliteiten. Met goede en snelle verbindingen zou je gemakkelijk in Amsterdam kunnen werken en in Rotterdam kunnen wonen.” Het belangrijkste in de ogen van Smit is het ontwikkelen van een profiel op zowel de schaal van de Randstad als voor de afzonderlijke delen en steden van deze regio. “Die profilering is er al, maar we zouden het sterker moeten aanscherpen. Dit betekent niet dat de haven van Amsterdam dicht zou moeten. Ik heb het niet over monomane ontwikkeling. Door meer accenten te leggen ontstaat herkenbaarheid en krijgen de verschillende gebieden een eigen gezicht. Voor mijn part krijgt elke gemeente een zwembad, maar we moeten de zaken die internationaal echt belangrijk zijn verdelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor Schiphol en de hoofdstations. Ook het Rijksmuseum en het Concertgebouw in

Amsterdam zijn niet op een andere plek te evenaren. We moeten ophouden te denken dat we een groot land zijn. De rijksoverheid moet selectief zijn in wat ze subsidieert.

De verdelende rechtvaardigheid werkt hierbij niet. Het ontwikkelen van een profiel betekent specialisatie, zodat de delen van de Randstad complementair aan elkaar zijn.”

#### **Eenduidige rijkskaders en sleutelprojecten**

De onderlinge profilering en rolverdeling is volgens Smit niet mogelijk zonder effectief bestuur. “Het rijk moet sturen op de hoofdstructuur: verkeer en vervoer, de concentratie van stedelijkheid, groen en blauw en veiligheid. Zij moet randvoorwaarden articuleren over hoe met de schaarse ruimte wordt omgegaan. Geen details, maar één-duidige kaders, die ook als zodanig ingezet worden. Hoe gedetailleerder je vorm geeft aan beleid, hoe veranderlijker dit beleid is. Dat maakt de overheid tot een minder betrouwbare partner. We moeten onze visie aanpassen op effectiviteit, niet op de doelen. Door juist keer op keer nieuwe doelen te formuleren en gedetailleerd uit te werken verwordt de overheid tot een instabiele factor, voor bijvoorbeeld de private sector. Dit, terwijl het de private sector is die betaalt. De rijksmiddelen zijn vaak beperkt. Private partijen hebben garanties op de lange termijn nodig, bijvoorbeeld dat een bepaald gebied groen blijft in de toekomst. Het is arrogant om te denken dat alleen de overheid aan de lange termijn zou denken. Ook bijvoorbeeld vastgoedontwikkelaars

willen duurzaamheid nastreven, maar dan moet de context daar wel op ingericht zijn.” Het onvermogen van de rijksoverheid om los te laten wanneer dat nodig is, maakt in de ogen van Smit ook dat de context voor lagere overheden en private partijen minder motiverend is. “Met principes alleen komt het niet van de grond, het rijk moet zich beperken tot een aantal ingrepen met een ordenende werking. Het gaat om betekenisvolle ingrepen voor het totale systeem, waarbij het rijk de systeemverantwoordelijkheid heeft en zich moet afvragen of we voldoende kwaliteiten hebben. De kaders rond water en veiligheid zijn bijvoorbeeld behoorlijk ordenend. Dat moet je gebruiken voor andere kwaliteiten. Ook de contouren rondom de haven zijn voor de ontwikkeling van de Maasvlakte in Rotterdam structurerend geweest. Hetzelfde geldt voor de reconstructiewet van Midden-Delfland voor de bescherming van dat deel van het Groene Hart.”

“Zo moeten we projecten bedenken die een langdurig effect hebben.” Samen met het door hem voorgezeten platform Randstad 2040, heeft Smit dan ook geadviseerd om uitvoering te geven aan de rijksvisie door het opzetten van nieuwe sleutelprojecten. De evaluatie van de eerdere sleutelprojecten en de verkenning naar nieuwe is daarom opgenomen in Randstad Urgent. “Er moet vooruit gedacht worden. Met de sleutelprojecten komt het er op aan. Het gaat om projecten met een grote katalyserende werking, zoals de Zuidas.”

## Koekhappen

“Het is jammer dat de selectiviteit in en verleidende kracht van scherpe beleidskeuzes en sleutelprojecten, die wij als platform voor ogen hebben, vaak verdwijnen en afgezwakt worden in de politieke onderhandelingen. Het valt niet mee om er iets van te vinden. In dit land zijn alle belangen geïnstitutionaliseerd. Je moet over je eigen belang heen kunnen stappen. Dit jaar wordt voor de toekomst van de Randstad ‘the proof of the pudding’. We moeten eens gaan accepteren dat er knopen worden doorgesneden. Dat er keuzes gemaakt worden. De problematiek staat het niet toe dat er geen heldere besluiten worden genomen. Wij zijn goed in het praten over ruimtelijk beleid. In België wordt er gewoon gegraven, terwijl wij maar blijven koekhappen. En daar zitten we zelf bij.”

“Daarnaast is het herinrichten van de overheid ook niet ons sterkste punt. Daarom is het goed dat de focus van Randstad Urgent op cultuurverandering in plaats van structuurverandering is gericht. In elk geval voor de korte termijn. We moeten elkaar serieus nemen. Elkaar verleiden en niet elkaar tegenwerken. Interessant aan Randstad Urgent is dat je in de ‘doehouding’ zit. Degenen die maar blijven babbelen hebben een probleem. Je hebt op mijlpalen te sturen. Ook ik heb als ambassadeur een duidelijke opdracht van VROM nodig. Ik wil af van die vrijblijvendheid. Alleen dan kunnen we in de Randstad voortvarend werken.”



### Thuis voelen

“Wat heeft 50 jaar Randstad-denken opgeleverd? Wat heeft gewerkt en wat niet? Leer daar je lessen van. Ik vind het ernstig dat we de kwaliteiten van deze regio vaak niet eens kennen. Wie komt er nou in Midden-Delfland? We moeten die kwaliteiten beter met elkaar verbinden. We hebben in Nederland geen ongerepte natuur, ik vind dat we die daarom ook functioneel moeten gebruiken. De Randstad is één stad. We moeten de stedelijke kwaliteiten laten zien, door meer onderscheid te maken in stedelijke woonmilieus. Je ziet het verschil in Utrecht waar de woningbouw verspreid is en in Den Haag waar de stedelijke verdichting sterker is.”

“Verstedelijking is noodzakelijk, niet iedereen kan in een eigen huisje wonen. Landelijk en groen wonen is waardevol, maar dit moet niet verworden tot een huizenzee. Je kunt dit gebied heel gemakkelijk verprutsen. De schaarste aan middelen en de complexe opgave vraagt om een duidelijke visie. Een visie die iets betekent voor het ruimtelijk handelen en voor de ruimtelijke kwaliteit. Daarmee stijgen we op de internationale lijstjes, want de ruimte doet er toe.”

“Lokale kwaliteiten worden steeds belangrijker in deze globaliserende wereld. Het gaat om het thuis voelen in een goed ingerichte ruimte, om de menselijke maat en om het hebben van een herkenbare plek. Dat is goed voor

de persoonlijke ontplooiing. De Randstad wordt dan ook aantrekkelijk voor buitenlands talent. Ik geloof in de kracht van ruimtelijke visies en projecten op de concurrentiepositie van de Randstad.”

RIEK BAKKER

JOAN LEEMHUIS-STOUT

JAAP VAN DUIJN

PAUL NOUWEN

WIM VAN VIERSEN

ELLEN VERKOELEN

RENÉ SMIT

# Van Achter de Schermen

**Bernard Wientjes**  
Weguitbreiding Schiphol  
Amsterdam-Almere

**Hans Alderik**  
Ontwikkelingsmogelijk-  
heden lange termijn  
Schiphol en de luchthaven  
Lelystad

**Elco Brinkman**  
Westflank Haarlemmeer

**Annie Brouwer**  
Korte termijnmaatregelen  
ketenmobiliteit

**Antony Burgmans**  
Stadshaven  
Rotterdam

**Jaap van Duijn**  
Mooi en Vitaal  
Delfland

**Hans Huis in 't Veld**  
Verkenning tweede  
ontsluiting haven  
Rotterdam

**Joan Leemhuis-Stout**  
Leiden BioScience Park

**Wim van Vierssen**  
Compartimentering  
Centraal Holland

**Rudy Stroink**  
Project Mainport-  
corridor Zuid (PMZ)

**Wim Meijer**  
Schaalsprong  
Almere 2030

**Bernard Wientjes**  
A4 Delft-Schiedam

**Riek Bakker**  
Zuid-IJaspolder

**Jeltje van Nieuwenhoven**  
Planstudie Openbaar  
Vervoer Schiphol-  
Amsterdam-Almere-  
Lelystad

**Paul Bouwen**  
Container Terminal  
Rotterdam

**Ellen Verkoelen**  
Aanpak zwakke schakels

**Jan Heijkoop**  
Ruggengraat voor  
natuur en recreatie

**Willem de Jager**  
Draaischijf Nederland

**Jan Willem Bosterman**  
Capaciteitsuitbreiding  
Spoor Den Haag - Rotterdam

**Marijke van Schendelen**  
Duurzaam bouwen in de  
Noordvleugel Utrecht

**Sybe Schaap**  
Project Mainportontwikkeling  
Rotterdam (PMR)

**Ad Scheepbouwer**  
Den Haag Internationale Stad

**Ellen Verkoelen**  
Oude Hinzove  
(inclusief Venster  
Bodegraven-woerden)

**René Smit**  
Randstad 2040

**Duco Stadig**  
A4 Schiphol

**Frans Evers**  
Groot Middenrecht Noord

**Jos Wienen**  
Ontsluiting Mainport  
Rotterdam (A15 MaVr)

**Ellen Verkoelen**  
Transitie Greenports

**Elco Brinkman**  
Kunst en cultuur  
in de Randstad

**Arie Verberk**  
Hoeksche Waard of  
alternatieve locatie

**Bernard Wientjes**  
A13/A16

**Guido van Woerkom**  
Toekomstagenda Markermeer-  
IJmeer

**Duco Stadig**  
Flessenhalzen A4 en A12

**Pamela Boumeester**  
Amsterdam  
Connecting Trade

**Jeltje van Nieuwenhoven**  
Verkenning één OV-autoriteit  
voor de Randstad





# Weguitbreiding Schiphol- Amsterdam-Almere

## **Ambassadeur**

Bernard Wientjes

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

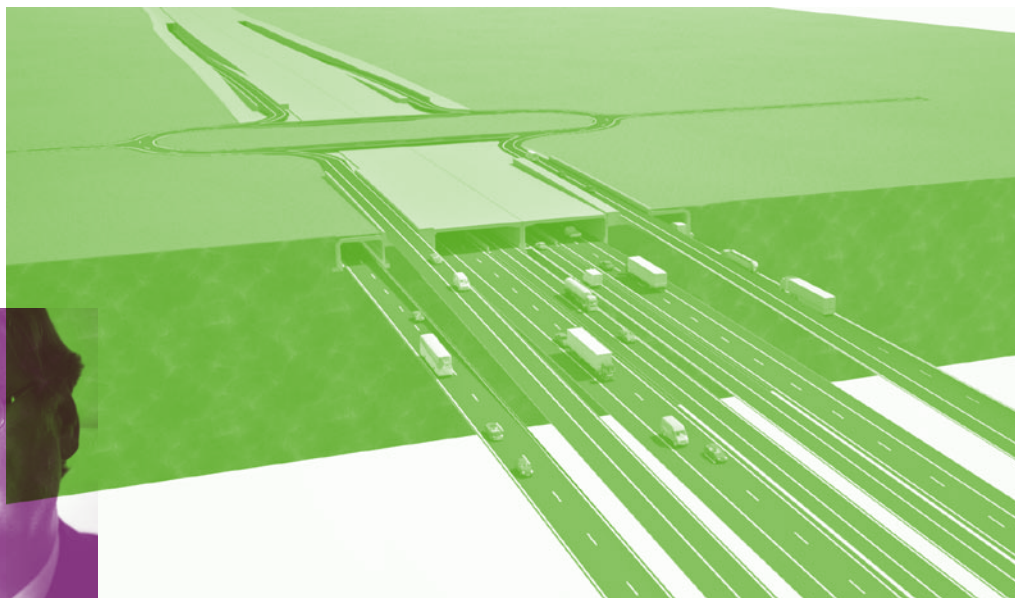
minister

van Verkeer en Waterstaat

Cornelis Mooij

gedeputeerde

provincie Noord-Holland



Wegverbreding » Recreatie »  
Natuur » Geluidsschermen »  
Verkeersader » Tunnel

De discussie over de A6/A9 was een langstlopende kwestie die de emoties hoog deed oplopen. Wel of niet langs het Naardermeer? Het gaat om de belangrijkste verkeersader in het noordelijke deel van de Randstad. In 2007 is de knoop doorgehakt en koos het kabinet, samen met de

regio, voor een wegverbreding van de A6, A1, A10-oost en de A9. Deze besluiten hangen sterk samen met de openbaar vervoersverbinding op hetzelfde traject. De maatregelen, die in 2011 uitgevoerd zullen worden, verminderen niet alleen de files, maar ook de overlast voor de omwonenden. Bijvoorbeeld door het aanbrengen van stil asfalt, geluidsschermen en gevelisolatie. De A6 wordt

verdubbeld en er komen gescheiden rijbanen voor doorgaand en plaatselijk verkeer. In Amsterdam Zuid-Oost wordt de A9 overkapt en deels in een tunnel aangelegd. In Amstelveen komt een twee kilometer lange tunnel. De geluidsoverlast neemt daardoor af en Amstelveen en de Amsterdamse wijken Bijlmer en Gaasperdam worden weer één geheel. Daarnaast is al gestart met maatregelen voor

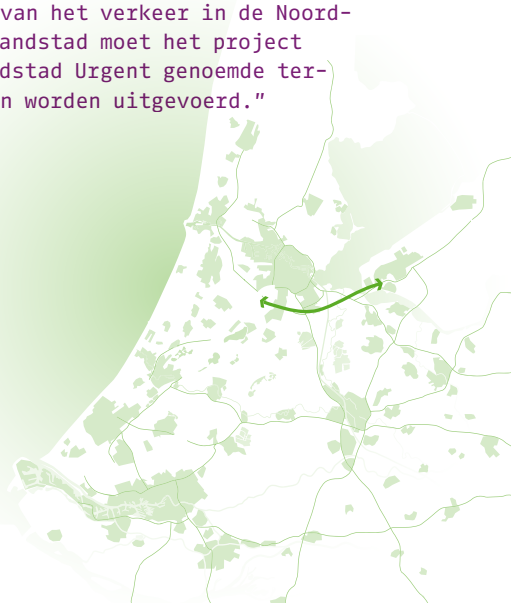
de verbetering van het leefklimaat, de natuur, de waterhuishouding en de recreatie in deze regio. Zo wordt in het kader van de Groene Uitweg geïnvesteerd in recreatieve vaarverbindingen, fietspaden en bruggen, in de Stelling van Amsterdam, in de Hollandse Waterlinie en in het behoud van het weidelandschap.

# “Minder files in de Noordvleugel van de Randstad”



“Er moet snel wat gebeuren aan de bereikbaarheidsproblematiek. Zeker omdat we weten dat in Almere voor de periode 2010-2030 nog 60.000 woningen gepland zijn en de economische motoren in de Noordvleugel (Schiphol, de haven en de Zuidas) blijven groeien. Eén van mijn taken als ambassadeur is het volgen van de **progressie** van het project. Tijdens een uitgebreide toelichting bleek duidelijk dat Rijkswaterstaat de zaken grondig aanpakt. Ik ben tevreden over de voortgang van het project, maar natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. Het project moet in zijn geheel worden uitgevoerd. Het opwaarderen van alleen de A1 en A6 is onvoldoende. Daarnaast moet er goed rekening worden gehouden met de belangen van het **regionale bedrijfsleven** tijdens de zeven jaar durende werk-

zaamheden. Immers, de winkel van de bedrijven moet blijven draaien terwijl de bouwwerkzaamheden plaatsvinden. Daarvoor zal ik mij ook in de volgende fasen van het project hard maken. Concluderend ben ik **tevreden** over de gang van zaken rondom dit project. Ik verwacht van de minister dat hij alle benodigde procedures **snel en zorgvuldig** zal doorlopen om te komen tot een onherroepelijk tracébesluit. Gezien het grote belang van de doorstroming van het verkeer in de Noordvleugel van de Randstad moet het project binnen de in Randstad Urgent genoemde termijnen starten en worden uitgevoerd.”



# Ontwikkelingsmogelijkheden lange termijn Schiphol en de luchthaven Lelystad

**Ambassadeur**

Hans Alders

**Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

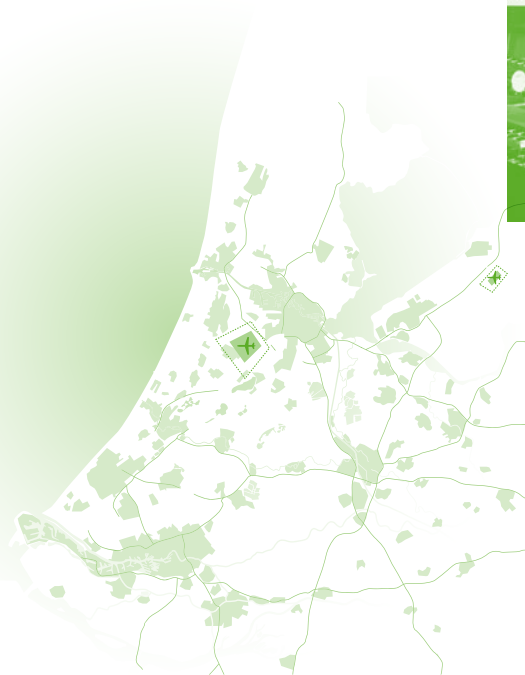
minister van

Verkeer en Waterstaat

Freek Ossel

wethouder

gemeente Amsterdam



Toekomstscenario's » Groei »  
Lange termijnverkenningen »  
Internationaal » Grenzen

Schiphol is één van de grootste luchthavens van Europa en daarmee een belangrijke basis voor de internationale concurrentiepositie van de Randstad. Aan Schiphol zijn de namen verbonden van legendarische luchtvaartpioniers zoals Albert Plesman, die de naam Randstad gaf aan de stedelijke agglomeratie die hij vanuit de

lucht zag. De grenzen van de groei van Schiphol zijn echter in zicht, juist door deze stedelijke concentratie in de omgeving. Het kabinet studeert op de vraag of op termijn luchtvaartactiviteiten verplaatst kunnen worden, bijvoorbeeld naar Lelystad. Saillant is dat Plesman net na de Tweede Wereldoorlog al pleitte voor verplaatsing van Schiphol, naar een locatie bij Burgerveen. De verwachting is dat Schiphol in de periode 2015

tot 2030 de fysieke grenzen van de luchthavencapaciteit (banenstelsel en luchtruim) bereikt. Daarnaast is de groei van de luchthaven gebonden aan de milieuhinder die de vliegtuigen veroorzaken. De besluitvorming over de toekomstopties van de luchthaven Schiphol kost veel tijd, onder andere vanwege planologische procedures. De zogeheten 'Alderstafel', een overleg van betrokken overheden, bedrijven en belangenorgani-

saties, adviseert het kabinet over de mogelijkheden voor de groei van Schiphol tot 2020. Voor de periode daarna wordt verkend wat mogelijke scenario's kunnen zijn om het internationale vliegverkeer te accommoderen en de kwaliteit van de leefomgeving te versterken. Het kabinet kijkt daarbij verder dan Schiphol alleen en betreft in de scenario's onder andere vliegveld Lelystad.

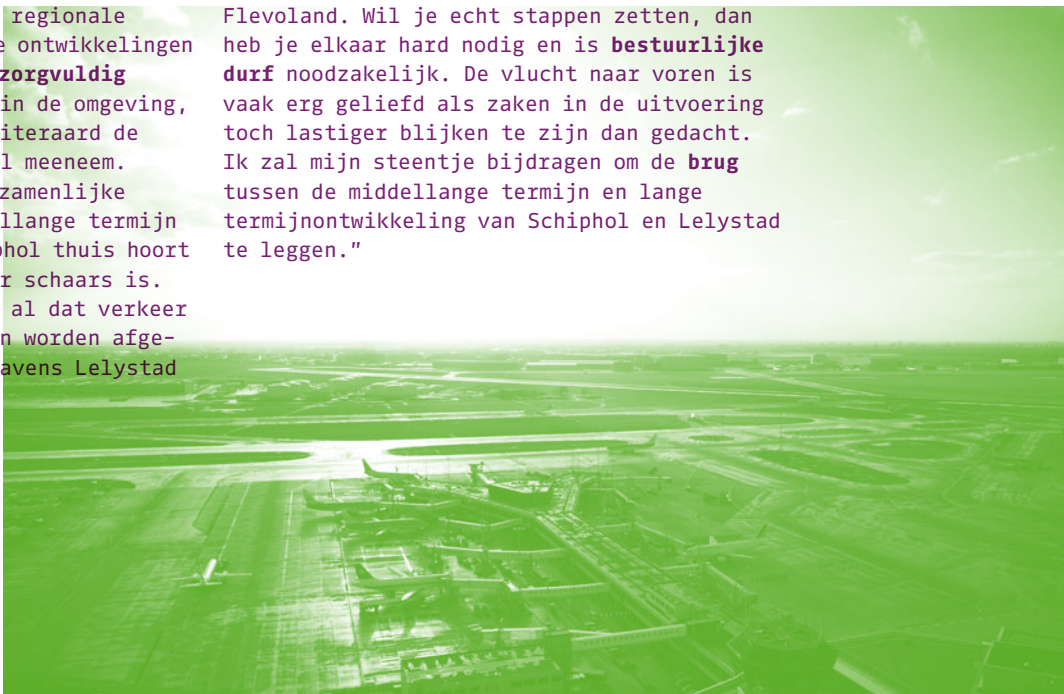




# “Een mooie gelegenheid om te verbinden...”

“Wat is er mooier dan de mogelijkheid te hebben om de afspraken over de ontwikkeling van Schiphol op de middellange termijn te verbinden met de ontwikkelingen op de lange termijn? Die verbinding is belangrijk omdat er een aantal **hersenkrakers** is overgebleven, zoals de ontwikkeling van de regionale luchthavens in relatie tot de ontwikkelingen op Schiphol. Dat vraagt een **zorgvuldig proces** met alle betrokkenen in de omgeving, waarbij ik als ambassadeur uiteraard de ervaringen van de Alderstafel meeneem. Aan de Alderstafel is een gezamenlijke visie ontwikkeld op de middellange termijn over wat wel en niet op Schiphol thuis hoort en wanneer de **capaciteit** daar schaars is. Als we vervolgens vinden dat al dat verkeer toch in Nederland moet kunnen worden afgehandeld, dan komen de luchthavens Lelystad

en Eindhoven in beeld. Belangrijk daarbij is dat de ontwikkeling van Lelystad Airport niet alleen als gevolg wordt gezien van het advies van de Alderstafel, maar dat het **gedragen** wordt en aansluit bij de visie van de lokale en regionale besturen in Flevoland. Wil je echt stappen zetten, dan heb je elkaar hard nodig en is **bestuurlijke durf** noodzakelijk. De vlucht naar voren is vaak erg geliefd als zaken in de uitvoering toch lastiger blijken te zijn dan gedacht. Ik zal mijn steentje bijdragen om de **brug** tussen de middellange termijn en lange termijnontwikkeling van Schiphol en Lelystad te leggen.”



# Westflank Haarlemmermeer

## **Ambassadeur**

Elco Brinkman

## **Bestuurlijk duo**

Gerda Verburg

minister van LNV

Ton Hooijmaijers

gedeputeerde

provincie Noord-Holland

Groen en recreatie »  
Duurzaam » Innovatief »  
Waterberging » 15.000  
woningen

Wonen in de Westflank van de Haarlemmermeer is: wonen in de Hollandse polder, met droge voeten en Schiphol en Amsterdam op een steenworp afstand. Een aantrekkelijk woonmilieu dus voor bijvoorbeeld werknemers van internationale bedrijven die zich rond de luchthaven Schiphol willen vestigen. De totale opgave in de Westflank van de Haarlemmermeer bestaat uit 15.000 nieuwe woningen (waarvan 10.000 uitbreiding en 5.000 binnenstedelijk), ruim 1600 hectare groen, 3 miljoen kubieke meter waterberging voor piekmomenten en natte seizoenen en de bijbehorende infrastructuur. Deze combinatie van rood, groen en blauw is aantrekkelijk, maar stelt ook hoge eisen aan duurzaamheid en innovatief ruimte-

gebruik. Het gebied moet bijvoorbeeld klimaatbestendig zijn. Door de verbeteringen in het watersysteem wordt een duurzaam antwoord gegeven op de waterhuishoudkundige problemen die door de klimaatverandering ontstaan of worden vergroot. De aanleg van grote recreatiegebieden draagt bij aan de leefbaarheid rondom de luchthaven. De locatie bevindt zich dicht bij werkgebieden, zodat de bereikbaarheidsproblemen in deze regio niet verder worden vergroot. Om de beschikbaarheid van energie in de Randstad te garanderen is een nieuwe hoogspanningsverbinding (380kV) nodig. De noodzaak hiervan wordt door alle betrokkenen onderschreven, maar de inpassing vraagt, gezien de hoge ambities, veel aandacht.





# ‘De afstand tussen in beeld en uitvoering in beleids voorbereiding’

“Toen ik hier begon als ambassadeur kwam ik er al snel achter dat te weinig rekening was gehouden met de **operationele vragen** die er altijd onvermijdelijk komen na de beleidsformulering. Een beleidsnota is één. **Een verhaal met mooie intenties**. De uitvoering is een ander verhaal. Ik hanteer altijd de stelling: je kunt pas aan de exploitatiefase beginnen als je volstrekt helder hebt wat je wilt. In dit geval: dat je het aantal woningen weet dat gebouwd wordt, dat er duidelijkheid is rond de waterberging en dat de kwestie van de 380kV opgelost is. In de beginfase heb ik gesprekken gevoerd over de vraag hoe het project aangepakt moest worden. Ik ben er door de projectorganisatie op zich goed bij gehouden, maar een **slagje**



**dieper** had best gekund. Het bestuurlijk duo weet elkaar goed te vinden. Dat is het vermelden waard, want ik zie nogal eens dat de snelheid van besluitvorming stremt door de enorme **agendadruck** van bewindslieden. Het project is goed op weg. Een belangrijk moment was dat we op een goede dag het gebied in-trokken. Je laat dan de dagelijkse besognes even achter je. We konden met eigen ogen zien dat hier enorme **ontwikkelingskansen** lagen. Zo iets is goed voor het **groepsgevoel**. Je bouwt zo aan het vertrouwen en aan de wil om het echt samen te gaan doen. Dat moet je zien vol te houden.”





# Korte termijnmaatregelen ketenmobiliteit

## **Ambassadeur**

Annie Brouwer

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van

Verkeer en Waterstaat

Bert Lubbinge

portefeuillehouder

Bestuur Regio Utrecht



OV » Van-deur-tot-deur »

P+R » Reisinformatie »

Fiets » Overstappen

Van a naar b reizen kan echt beter. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van de beschikbare en potentiële capaciteit van het openbaar vervoer en de fiets. Eén van de redenen daarvoor is dat overstappen van het ene vervoersmiddel naar het andere niet altijd soepel verloopt. Dit project richt zich


daarom op maatregelen die bijdragen aan een betere ketenmobiliteit. Betere aansluitingen leiden tot meer gebruik van de fiets en het openbaar vervoer en leveren zo een bijdrage aan een duurzame bereikbaarheid van de Randstad. Het project omvat tientallen maatregelen om de ketenmobiliteit te verbeteren. Concreet gaat het dan om de inrichting van P+R-terreinen, fietsenstallingen en OV-knooppunten. Maar ook

om dynamische reizigers-informatiesystemen en het verbeteren van fietsverbindingen op enkele corridors. Het betreft kleinere ingrepen op tal van plaatsen in de Randstad, die snel te realiseren zijn. De uitvoering van deze maatregelen ligt vooral bij de regionale en lokale overheden in samenwerking met de openbaar vervoers-bedrijven.





# “Prachtige parels maar nog geen mooie ketting”



“Nu is het jaar van de **waarheid** aangebroken. Een jaar lang hebben we de tijd gehad om te praten over onze goede bedoelingen en mooie projecten. Nu moeten we van al die prachtige parels een mooie ketting zien te smeden. De reiziger moet straks echt merken dat hij gemakkelijker en comfortabeler kan overstappen tussen de verschillende vervoersmiddelen. Natuurlijk is er het afgelopen jaar genoeg gebeurd. Vooral het enthousiasme en de **creativiteit** van de betrokkenen vielen me op. We hebben gezien hoe **complex** het openbaar vervoer in Nederland georganiseerd is en we zijn ons nog meer bewust geworden van de noodzaak om samen te werken. De reiziger kun je niet uitleggen waarom P+R in Den Haag anders geregeld is dan in Rotterdam. Hij wil slechts heldere en eenduidige informatie,

het liefst via **één loket**. Er zijn veel goede bedoelingen, maar de reiziger heeft er pas wat aan als ze ook worden uitgevoerd. Wat dat betreft gaat de trein sneller dan de uitvoering. Want hoe krijgen we die projecten uitgevoerd? Iedereen heeft het afgelopen jaar heel **hard gewerkt**, maar nu zijn we bij de tweede tranche aanbeland. We moeten de bereidheid tot samenwerken nu in klinkende munt betalen. Wil je iedereen gemotiveerd houden, dan moet je nu aan de slag, met als motto **‘van overleg naar uitvoering’**.”



# Stadshavens Rotterdam

## **Ambassadeur**

Antony Burgmans

## **Bestuurlijk duo**

Jacqueline Cramer

minister van VROM

Mark Harbers

wethouder

gemeente Rotterdam



Climate Campus » Innovatie »  
Hoofdkantoren » Waterwonen »  
Transformatie

Binnen het project Stadshavens Rotterdam wordt een Climate Campus gerealiseerd, een broedplaats voor innovatie en kennisontwikkeling op het vlak van water, klimaat en energie. Naast Al Gore die het startsein gaf, kwam ook Bill Clinton in het kader van zijn Climate Initiative langs om dit initiatief te ondersteunen. De totale duurzame herontwikkeling van de Stadshavens is een megaproject, qua investeringsomvang vergelijkbaar met de Amsterdamse Zuidas. Het betreft 1600 hectare havengebied op de grens van haven en stad, een gebied met de afmetingen van een middelgrote stad als Gouda. Een deel van de huidige havenactiviteiten vertrekt naar de nieuwe Tweede Maasvlakte. Daardoor komt ruimte beschikbaar voor nieuwe activiteiten, zoals zake-

lijke dienstverlening, research & development, onderwijs en wonen. Over 20 tot 40 jaar zijn de Merwe-Vierhavens, Rijn-Maashaven, Waal-Eemhaven en het RDM-terrein getransformeerd tot een gebied waar veel hoofdkantoren van internationale bedrijven een plek hebben gevonden, te midden van nieuwe woningen op en aan het water. Opvallend bij dit project is de werkwijze: ontwikkelen en uitvoeren gaan hand in hand, op z'n Rotterdams. De waterbus vaart al, onderwijsinstellingen gebruiken de verbouwde Machinehal op het RDM-terrein nu als leer-werkplaats, de woningbouw op Katendrecht is in volle gang, de SS Rotterdam is weer thuis en wordt verbouwd tot een divers uitgaans- en congrescentrum en een graansilo is verbouwd tot een Creative Factory.







# “De eerste Kilometers van een marathon”

“Hoewel ik geen specialist ben in stedelijke of haven herontwikkeling, voel ik mij **nauw betrokken** bij Rotterdam en zijn haven. Ik zie mijn rol als ambassadeur vooral in de economische structuurversterking van dit gebied. Ik heb aangegeven dat ik met name de **regie op de samenhang** vanuit een stedenbouwkundig concept belangrijk vind én het hoog houden van de **internationale allure**. Tot mijn tevredenheid zijn deze aandachtspunten opgepakt, door het instellen van een Qualityteam en het aangaan van buitenlandse samenwerkingsverbanden. Rotterdam en het Havenbedrijf gaan dan ook zeer voortvarend te werk. De opgave is complex. Naast visie- en planvorming zijn er ook projecten in uitvoering met **zichtbare resultaten**. Ik heb met eigen ogen aanschouwd dat tijdens



de herontwikkeling de **bestaande bedrijven** moeten kunnen blijven functioneren. Ik vind het belangrijk om te melden dat de afspraken in het contract van Randstad Urgent allemaal zijn behaald. Er is hard gewerkt in een gecompriëerd planproces. Rijk en Rotterdam weten elkaar snel te vinden als dat nodig is. De plannen zijn expliciet voorgelegd aan private partijen wat tot een vooruitstrevende en **ambitieuze koers** heeft geleid. Hiervoor zullen de nodige acties in gang gezet worden. Graag denk ik mee over zaken zoals de uitvoeringsorganisatie en corporate governance. We zijn pas op de eerste paar kilometers van de marathon. De beginfase is uitstekend verlopen. We moeten nu **schakelen naar actie.**”

# Mooi en Vitaal Delfland

## **Ambassadeur**

Jaap van Duijn

(najaar 2008 opgevolgd door Bruno Bruins)

## **Bestuurlijk duo**

Gerda Verburg

minister van LNV

Christiaan van der Kamp

bestuurder in Delfland

(wethouder gemeente

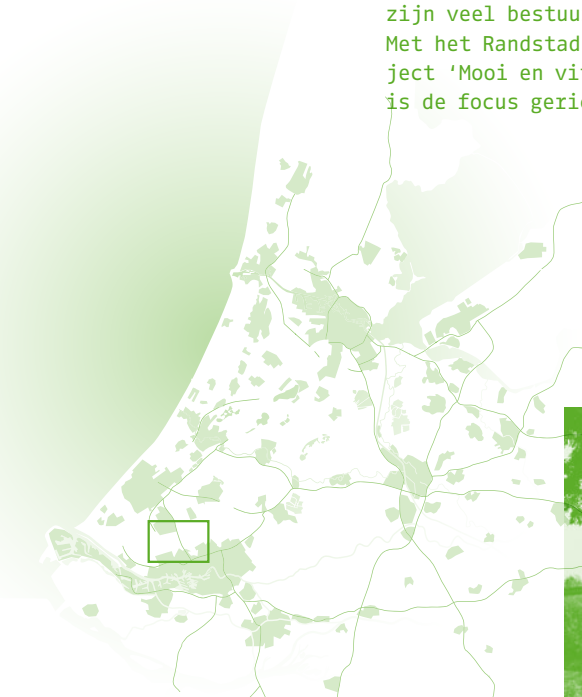
Midden-Delfland)



Groen » Concurrentiefactor » Voortuin » Toegankelijk » Landelijk

Het 'Hof van Delfland', dat is de naam voor het nieuwe landschapspark dat gerealiseerd wordt tussen Rotterdam, Den Haag, Zoetermeer en de Noordzee. Wonen in het groen en met water om de hoek is niet alleen voor bewoners belangrijk, maar ook voor internationale bedrijven om zich in de Randstad te vestigen. Groen is een economische concurrentiefactor. Het Hof van Delfland omvat de kern van het groengebied van Midden-Delfland: de Ackerdijkse Plassen, de Broekpolder, Midden-Delfland en Oude Leede. In dit gebied zijn veel bestuurders actief. Met het Randstad Urgent project 'Mooi en vitaal Delfland' is de focus gericht op een

voorspoedige voortgang van de besluitvorming. De betrokken bestuurders hebben een ambtieverklaring ondertekend en ingestemd met de instelling van een Hof van Delfland Raad. Daarmee wordt de bestuurskracht in dit gebied gebundeld. De Raad moet ervoor zorgen dat de landschappelijke, economische, ecologische en cultuurhistorische kwaliteiten bewaard blijven. Dit in relatie tot de opdracht om het gebied te ontwikkelen als 'voortuin' voor de omliggende steden. Om hieraan handen en voeten te geven worden verspreid liggende kassen opgeruimd, vaarwegen gegraven en fiets- en wandelpaden aangelegd.





# “Als een kat in een vreemd pakhuis”



“Delfland heeft mijn hart. Ik kom hier vandaan, mijn wortels liggen in deze regio. Toen ik werd gevraagd als ambassadeur van dit Randstad Urgent project, meende ik een bijdrage te kunnen leveren om de **verloedering van het landschap** te stoppen. Maar de besluitvorming in de ruimtelijke ordening is een onontwarbare kluit. Bestuurders van allerlei overheden, vertegenwoordigers van allerlei belangengroepen en burgers met lokale belangetjes houden elkaar bezig met studies en procedures. Over **elke vierkante meter** in de Randstad wordt uitvoerig gestedd. Hoe meer mensen mogen meepraten, hoe minder er gebeurt. Het belang van ruimtelijke ordening is zo groot dat die bij het Rijk zou moeten worden belegd.

Je kunt nog zulke sterke en overtuigende bestuurders hebben, als ze geen **daadwerkelijke bevoegdheden** hebben wordt het niks. Het advies van de Commissie-Elverding over de versnelling van besluitvorming, dat door het kabinet is overgenomen, is een stap in de goede richting. Het goede van de Commissie-Veerman, waar ook ik in zat, is dat we een Deltawet hebben voorgesteld. Als je iets groots wilt of moet aanpakken, doe het dan met de **dwingende kracht** van een wet. Om dit mooie gebied te beschermen zou een nieuwe wet van kracht moeten worden die de aflopende Reconstructiewet Midden-Delfland vervangt.”



# Verkenning tweede ontsluiting haven Rotterdam

## **Ambassadeur**

Hans Huis in 't Veld

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van

Verkeer en Waterstaat

Jeannette Baljeu

portefeuillehouder

Stadsregio Rotterdam



## Bereikbaarheid » Haven » Oeververbinding » Westland » Tweede Maasvlakte

De A15 is de enige snelweg die de Rotterdamse haven rechtstreeks verbindt met het achterland. Tussen het Westland en de Tweede Maasvlakte is geen directe verbinding. Terwijl deze laatste juist kan zorgen voor groei van het verkeer tussen de twee bestemmingen in bijvoorbeeld de fruitsector.

De werkgebieden in de haven van Rotterdam, Voorne-Putten en de greenport Westland zijn naar verwachting onvoldoende bereikbaar in 2020. Knelpunten zitten vooral bij de Beneluxtunnel, de Botlek-tunnel, de Botlekbrug en de Spijkenisserbrug. De bereikbaarheid van het westelijk havengebied is daarmee ook kwetsbaar in het geval van calamiteiten. Een tweede verbinding, naast de Beneluxtunnel, is een

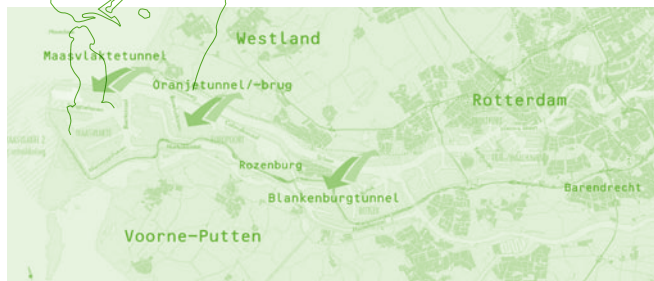
oplossing waar al langer over gedroomd en gedacht wordt. De Verkenning tweede ontsluiting haven Rotterdam richtte zich op de mogelijkheden van een extra oeververbinding die de Nieuwe Waterweg kruist. De aanleg van zo'n tweede noordelijke ontsluiting heeft een positief effect op de bereikbaarheid van zowel het Westland als de Tweede Maasvlakte. Daarnaast kan deze ontsluiting bijdragen aan de ont-

lasting van de A15 en een betere verbinding met de woongebieden Voorne-Putten. De tweede ontsluiting is nu onderdeel geworden van het nieuwe Randstad Urgent project 'Regio Rotterdam en Haven: Duurzaam Bereikbaar', waarin de bereikbaarheidsproblemen tegen de achtergrond van de ruimtelijke ontwikkeling en duurzaamheid van de gehele regio worden verkend (Ruit Rotterdam)

# De nieuwe waterwegverbinding'

"Tot eind 2006 kreeg een mogelijke nieuwe oeververbinding politiek en bestuurlijk te weinig aandacht. Het georganiseerde bedrijfsleven uit de regio Rotterdam en het Westland nam om die reden het **voortouw** voor een onderzoek naar private financiering. In een businesscase zijn vier alternatieven onderzocht. Dit is de basis geweest voor een bredere en integrale verkenning naar de Ruit Rotterdam. In het begin proefde ik aan rijkszijde enige angst om dit project met volle kracht aan te vangen. Er werd (wellicht terecht) gevreesd dat andere projecten binnen de ruit van Rotterdam, zoals de A4 Midden-Delfland, dan mogelijk weer vertraagd zouden worden. Het is nu zaak zo spoedig mogelijk een **goede afstemming** te realiseren met de circa acht projecten in het Rotterdamse die binnen Randstad Urgent vallen. Het Havenbedrijf en de gemeente Westvoorne zijn actief bezig geweest om con-

venanten af te sluiten met de verschillende betrokken gemeenten. Er moeten echter **geen irreële verwachtingen** worden geschapen. Een goede terugkoppeling met de private en publieke partijen die de businesscase hebben ontwikkeld, is essentieel - net als het behouden van de betrokkenheid van deze partijen. We gaan het **gedachtegoed** van de Commissies Elverding en Ruding over versnellings- en financieringsopties zoveel mogelijk benutten. Een pilot voor deze procedures leek mij niet zinvol. De verkenning Ruit Rotterdam is urgent, dus laten we het gewoon **direct toepassen**."



CAXU 967998 2  
4561

# Leiden BioScience Park

## **Ambassadeur**

Joan Leemhuis-Stout

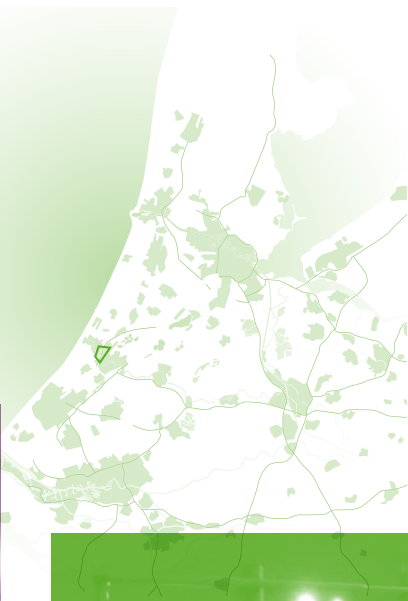
## **Bestuurlijk duo**

Maria van der Hoeven

minister van  
Economische Zaken

Marc Witteman

wethouder  
gemeente Leiden



Kenniseconomie » Groei »  
Lifesciences » Inter-  
nationaal » Bereikbaarheid

Leiden profileert zich als Stad van Ontdekkingen. Zoals bekend heeft het de oudste universiteit van Nederland en tegelijk ontwikkelt het zich internationaal sterk in een nieuwe tak van kennis en wetenschap, de 'lifesciences'. Het BioScience Park in Leiden is nu de grootste concentratie van deze bedrijven in Nederland, maar heeft haar fysieke grenzen bereikt. Hierdoor is een herinrichting van het park noodzakelijk. Leiden heeft een sterke uitgangspositie om op het BioScience Park een wereldwijd toonaangevend kenniscluster te creëren. Nu al zijn er meer dan vijftig lifescience bedrijven gevestigd, naast een aantal grote kennisgerelateerde instellingen, zoals TNO, het LUMC en de universiteit.

Op het park wordt geïnvesteerd in een sterke combinatie van de vier o's: onderwijs, ondernemen, onderzoek en overheid. Er zijn bedrijven aanwezig die elkaar in de lifescience-keten aanvullen: toeleveranciers en afnemers. Het is ook goed mogelijk om personeel en ruimte van elkaar over te nemen en dure voorzieningen te delen. Belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling is een verbetering van de infrastructuur. Het kabinet heeft over de bijdrage hiervoor een positief besluit genomen, waarmee de verdere ontwikkeling van het park mogelijk wordt gemaakt. Dit project is daarom onderdeel geworden van het nieuwe Randstad Urgent project 'Integrale Benadering Holland Rijnland'.





# “Een schaalsprong als springplank voor ambities”



“Bij een project als het Leiden BioScience Park is sprake van contextuele **complexiteit**. Ook samenwerking is niet vanzelfsprekend, want de belangen en betrokkenheid verschillen. Daarnaast worden knelpunten en oplossingsrichtingen divers gedefinieerd. En hoe stimulerend **ambities** ook zijn, er worden altijd vraagtekens bij geplaatst. De ‘Randstad Urgent uitdaging’ van dit project was voor mij: het realiseren van een kwalitatief goede en snelle, positieve besluitvorming over de financiering van een aanpassing in de infrastructuur, zodat het park een hot spot voor lifesciences kan worden. Een dergelijke **drive** is in mijn ogen een belangrijke factor geweest, die bij alle betrokken partijen heeft gezorgd voor een **flinke dosis energie**, inzet en welwillendheid om bij te dragen aan de verwezenlijking van een

positieve besluitvorming. De samenwerking – tussen regio en rijk, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau – is steeds hechter geworden. Vertrokken vanuit verschillende **startposities**, zijn gedurende het proces de ‘neuzen in dezelfde richting gedraaid’ en werd steeds beter grip verkregen op de complexe inhoudelijke context. In mijn ogen is daarentegen de afhankelijkheid van de kwaliteit van adviesbureaus en van het door het CPB gehanteerde model, wel erg groot geworden. Hopelijk wordt de ingeslagen weg doorgezet, zodat de schaalsprong van het Leiden BioScience Park werkelijkheid wordt en kan dienen als springplank voor huidige en toekomstige ambities.”



# Compartimentering Centraal Holland

## **Ambassadeur**

Wim van Vierssen

## **Bestuurlijk trio**

Tineke Huizinga-Heringa

staatssecretaris  
van Verkeer en Waterstaat

Lenie Dwarshuis

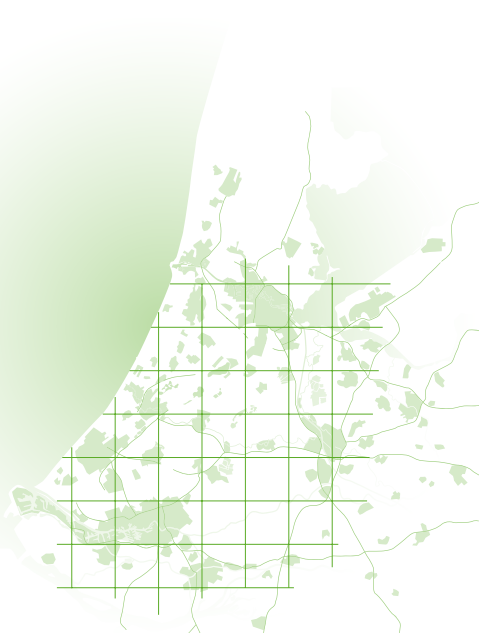
gedeputeerde

Zuid-Holland

Rinske Kruisinga

gedeputeerde

Noord-Holland



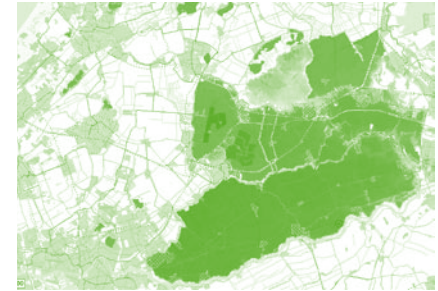
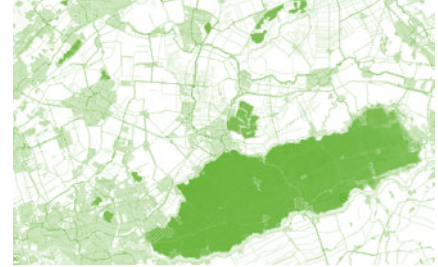
## Overstroming » Dijkkringen » Grote rivieren » Droge voeten » Waterveiligheid

Het wassende water bedreigt ons, beweert klimaatgoeroe Al Gore. Hansje Brinker stak volgens de verhalen zijn vinger in een gat van de dijk toen deze water dreigde door te laten. Nederlanders van nu zijn niet meer voor één gat te vangen. We gaan met water om als een kans, niet als een bedreiging. Preven-

tie staat voorop, maar er wordt ook aandacht besteed aan maatregelen om de gevolgen van overstromingen te beperken. Het compartimenteren met dijkkringen is één van de mogelijkheden, waardoor bij een doorbraak van de waterkering slechts een gedeelte overstroomt. Er is onderzocht of compartimentering een geschikte methode is om het overstromingsrisico van Centraal Holland te verkleinen. De studie

was gericht op dijkkring 14, dat is het gebied dat omsloten wordt door de kustlijn van Hoek van Holland tot IJmuiden, het Noordzeekanaal, het Amsterdam-Rijnkanaal, de Hollandse IJssel en de Nieuwe Maas/Waterweg. De conclusie was dat compartimentering het aantal slachtoffers kan beperken, maar economisch niet rendabel is. De huidige regionale waterkeringen zijn al een vorm van compartimentering.

Deze waterkeringen zijn echter niet ontworpen met het doel om overstromingen te weerstaan. Het is niet bekend of deze keringen het zullen houden als de dijken of duinen het mochten begeven. Overstromingen vanuit de rivieren blijken een reële dreiging voor de Randstad te vormen. Daarom is een vervolgproject 'Waterveiligheid Centraal Holland' gestart.



## “Een nuttig maar braaf project”

“Compartimentering Centraal Holland vormt een hoofdpoging voor een **klimaatbestendige delta**. Ik begreep dat de rol van de ambassadeur er vooral uit bestond het projectduo, of in mijn geval trio, scherp te houden. Dat leek me geen kwaad te kunnen. Als het gaat om **de goede dingen**, ben je met dit onderwerp in Nederland aan het juiste adres. We kunnen op het gebied van de waterveiligheid gebruik maken van de beste wetenschappelijke expertise ter wereld. Dat merk je. **De goede sommen** worden echt wel gemaakt. Beleidsmatig staat Directoraat Generaal Water ook voor haar taak, dus waar hebben we het dan nog over? Mij bekruipt het gevoel dat we bij het compartimenteringsverhaal veel te weinig aandacht besteden aan de sociaal-psychologische aspecten van het **omgaan met risico's**. De wijze waarop we onze technisch-wetenschappelijke bevindingen vertalen in beleid,

maar met name de uitvoering ervan, dragen de sporen van onze cultuur. Een deel van de noodzaak tot het Randstad Urgent programma lijkt me de moeizame wijze waarop wij in onze cultuur omgaan met verandering. Het is het knellende **paradigma van 'de consensus'**. Die lijkt een absolute vereiste te zijn vanwege de gezamenlijke strijd tegen het water. Het is een dooddoener. We reflecteren in dit verband niet genoeg op onze **culturele dimensies** in de internationale context. We kennen onszelf slecht. Randstad Urgent is een mooi programma. Compartimentering Centraal Holland, een mooie en nuttige verkenning. Mijn gesprekspartners goede, kundige en betrokken professionals. En Nederland een mooi, maar braaf land.”





# Project Mainportcorridor Zuid

## **Ambassadeur**

Rudy Stroink

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van

Verkeer en Waterstaat

Eric van Heijningen

gedeputeerde

provincie Zuid-Holland



Havens » Bereikbaarheid »  
Gebiedsontwikkeling »  
Publiek-Private-Samenwerking

Het Project Mainportcorridor Zuid (PMZ) was een proeftuin voor publiek-private samenwerking. Wat is immers mooier dan een private sector die zelf de schouders er onder zet om de knelpunten op te lossen waar het last van heeft. De ruimtelijke en economische ontwikkelingen in het gebied tussen de mainports Rotterdam en Antwerpen zorgen voor een aanzienlijke toename in het vrachtvervoer en het personenverkeer. Hierdoor ontstaan knelpunten in de verkeersafwikkeling op de A16 bij Dordrecht ter hoogte van de Moerdijkbrug en op de A15, vooral in de Botlektunnel. Daarmee is de bereikbaarheid van het westelijk havengebied van Rotterdam kwetsbaar. Door de sterke groei van het verkeer komt ook de leefkwaliteit van het gebied onder druk te staan. In PMZ is gezocht

naar kansrijke projecten voor natuur, water, bebouwing en bereikbaarheid die de kwaliteit van het leefmilieu in de corridor kunnen verbeteren. Een marktgestuurde aanpak stond centraal. Het was een zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven en overheden. Voorwaarde voor het slagen van PMZ was volledige private aanleg, financiering en exploitatie. Dat bleek niet haalbaar te zijn. Dat leidde in 2008 tot een no go-beslissing. De A4-Zuid, het gedeelte tussen het Beneluxplein en Klaaswaal, is opgenomen in de brede verkenning 'Regio Rotterdam en Haven: Duurzaam Bereikbaar' van Randstad Urgent. Het zuidelijke deel van de corridor is opgenomen in de verkenning Rotterdam-Antwerpen.



**PMZ**



“Voor succesvol  
PPS- en moet je elkaar  
midden begrijpen”



“Het Project Mainportcorridor Zuid is een fantastisch project. Of moet ik zeggen: was. Na jaren hard aan dit project te hebben getrokken, is in de laatste week van augustus 2008 het **doek gevallen**. Toen ik een jaar geleden gevraagd werd om ambassadeur te worden van PMZ, wist ik dat het een moeilijk project zou zijn. In overheidstermen: een lastig dossier. Toch heb ik het verzoek aanvaard, want **het onmogelijke intrigeert** mij meer dan het haalbare. Ik geloof dat gebiedsontwikkeling met een PPS-constructie te financieren is. Het centraal gestuurde financieringssysteem dat we nu kennen is niet langer in staat een oplossing te bieden voor onze complexe maatschappelijke knelpunten. We hebben coalities nodig tussen

overheden en bedrijfsleven. Ik ben verrast door het feit dat we zoveel **supporters** hebben gekregen. Veel gemeenten vertoonden eerst een Pavlov-reactie: niet in mijn achtertuin! Het liefst was ik mede-opdrachtgever geweest, want alleen met gezag kom je er niet. Je moet bevoegdheden hebben. Gedeputeerde Van Heijningen heeft er veel werk aan gehad om de gemeenten **over de streep** te trekken, ik heb hem daarbij kunnen helpen. De participatie van marktpartijen was ook opmerkelijk. PMZ was een schoolvoorbeeld voor het **smeden van coalities**.”

# Schaalsprong Almere 2030

**Ambassadeur**

Wim Meijer

**Bestuurlijk duo**

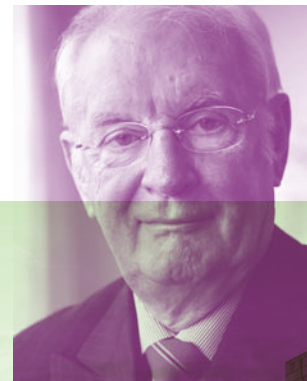
Jacqueline Cramer

minister van VROM

Adri Duivesteijn

wethouder

gemeente Almere



## Dubbelstad » Ecologie » Infrastructuur » Samenhang » Groekern

Almere is de stad van architectonische experimenten en van particulier opdrachtgeverschap. Waar in 1976 het eerste huis werd opgeleverd, wonen nu ruim 185.000 mensen. Almere heeft haar naam als groekern meer dan waar gemaakt, maar zal de groei in de komende jaren een andere invulling geven. Niet meer

alleen als overloopgebied voor Amsterdam in de polder, maar als een volwaardige stad met een eigen positie in het netwerk van grote steden in de Randstad. Er is in de Randstad een sterke behoefte aan gedifferentieerde woningbouw in stedelijke en groene milieus. Het kabinet wil de kwetsbare gebieden, zoals het Groene Hart, ontzien en mogelijkheden houden voor de verdere ontwikkeling van Schiphol. Almere heeft niet

alleen de ruimte, maar kan ook kwaliteit bieden, vanwege de ligging aan het IJmeer en Markermeer en het toekomstige Oostvaarderswold. Tot 2030 komen er 60.000 woningen (en 100.000 arbeidsplaatsen) bij. De groeisprong van Almere geeft een dubbele uitdaging. Enerzijds wordt Almere, samen met Amsterdam als sociaal-economische dubbelstad, een dragend element voor de structuurversterking van het Noordelijke deel van

de Randstad. Anderzijds ontwikkelt Almere een herkenbare eigen identiteit. Het wordt een complete en duurzame stad, met grootstedelijke en culturele voorzieningen. De schaa sprong van Almere als woon- en werkstad vereist adequate infrastructuur en een hoge ecologische kwaliteit van de leefomgeving. In het kader van Randstad Urgent wordt hard gewerkt aan de samenhang van deze aspecten.





# “Ontwikkeling Noord- vleugel Randstad als megaproject”

“De ruimtelijke ontwikkeling van de Noordvleugel van de Randstad moet hét icoonproject van Nederland worden. Voor de hele wereld een **schoolvoorbeeld** van hoe je een stad in omvang verdubbelt met een duurzaam en hoogwaardig resultaat. Ik vind dat we onze beste krachten hiervoor moeten verzamelen, want dit is **dé innovatie-opdracht** van ons land. Hier kunnen we laten zien wat we als Hollanders waterbouwkundig en architectonisch **in onze mars** hebben. Essentieel is dat ieder zich moet concentreren op zijn eigen rol. Dat steekt wat mij betreft nauw. Het kabinet moet, in samenwerking met de regio, een heldere, **integrale visie** op het hele gebied ontwikkelen en daarmee de coördinatie ter hand nemen. Bij de uitwerking moet het rijk op gepaste afstand

gaan staan. Het is de kunst dan ruimte te geven aan lagere overheden en private partijen. Zo'n **megaproject** als dit staat of valt met de wil van bestuurders om ambitie in daden om te zetten. Met het Randstad Urgent programma van het kabinet ligt er druk op om door te zetten. Dat is goed. Ik ben voorzichtig optimistisch of het ook gaat lukken. Laat ik het zo zeggen: wil men hier een regio met allure creëren dan zijn de betrokken bestuurders **schatplichtig** om de besluiten die genomen moeten worden niet uit te stellen.”



# A4

## Delft-Schiedam

### **Ambassadeur**

Bernard Wientjes

### **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van  
Verkeer en Waterstaat  
Martin van Engelshoven-Huls  
gedeputeerde  
provincie Zuid-Holland



### Backbone » Parallelstructuur Leefbaarheid » Hot issue » Doorstroming

Al decennialang is het ontbrekende stuk snelweg tussen Delft en Schiedam een 'hot issue' en staat het als stippe lijn aangegeven op de wegenkaarten. Dit deel van de A4, dwars door dat mooie Midden-Delfland, is een icoon geworden van moeizame besluitvorming over ruimtelijke

ordering en infrastructuur. De A4 is de 'back-bone' voor de bereikbaarheid in de Randstad. De A13 tussen Den Haag en Rotterdam kan het autoverkeer nu en in de toekomst niet adequaat verwerken. De dagelijkse files op de A13 en de A20 leiden ook tot problemen voor de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid op en langs het onderliggende wegennet in Midden Delfland, de B-driehoek (Berkel en Roden-

rijs, Bergschenhoek, Bleiswijk) en het Westland. De planstudie A4 Delft-Schiedam richt zich op het oplossen van deze problemen, inclusief een goede inpassing in het groene Delfland-gebied. Het resultaat zal zijn een uitbreiding van het wegennetwerk en een belangrijke bouwsteen in de parallelstructuur voor de randstedelijke infrastructuur. Het zou een belangrijke impuls betekenen voor de door-

stroming van het verkeer tussen Den Haag en Rotterdam en het economisch functioneren van het zuidelijk deel van de Randstad. In het najaar van 2009 nemen de ministers van Verkeer en Waterstaat en VROM een standpunt in naar aanleiding van de onderzochte alternatieven en de gevolgen voor het milieu.



# “Daadkracht en besluitvaardigheid”

“De geschiedenis van de A4 Delft-Schiedam is alles behalve een goed voorbeeld van daadkracht en besluitvaardigheid in de Randstad. Het is eerder een voorbeeld van het falen daarvan. Velen zijn de **eindeloze discussies** over dit stuk snelweg van nog geen **zeven kilometer** tussen Delft en Rotterdam meer dan beu. Inmiddels is al de zestiende minister van Verkeer en Waterstaat bezig met de besluitvorming over de A4 Delft-Schiedam. Afgelopen jaar heb ik als ambassadeur van Randstad Urgent verschillende malen gesproken met het bestuurlijk duo. Ik constateer hier eensgezind een **sterke wil** om het dossier A4 nu snel en zorgvuldig af te ronden. Ook vanuit het bedrijfsleven is dat verlangen groot. Er is in Nederland nauwelijks een ander infra-project te vinden waarin zoveel aandacht wordt besteed aan de inpassing: Er wordt geïnvesteerd in 100 hectare nieuw

natuurgebied, ecologische verbindingen, recreatievoorzieningen en stedenbouwkundige ontwikkelingen in Schiedam en Vlaardingen. Dit jaar was voor mij de belangrijkste gebeurtenis rond de A4 dat de ministers Eurlings en Cramer een **bestuurlijke voorkeur** hebben uitgesproken voor de A4 Delft-Schiedam. Goed nieuws is ook dat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de projectorganisatie voor de A4 aanzienlijk heeft versterkt. Ik hoop dat daarmee nieuwe rekenfouten in de verkeersmodellen worden voorkomen en - vooral - dat nu meer **tempo** wordt gemaakt in alle benodigde procedures. Mijn  **vurige hoop** is dat de A4 Delft-Schiedam in 2013 kan worden geopend.”





# Zuidplaspolder

## **Ambassadeur**

Riek Bakker

## **Bestuurlijk duo**

Jacqueline Cramer

minister van VROM

Asje van Dijk

gedeputeerde provincie »

Zuid-Holland



Klimaatbestendig » Diepste punt » Gebiedsontwikkeling » Glasbedrijvenlandschap » Innovatie

In de Zuidvleugel van de Randstad spelen grote ruimtelijke vraagstukken, zoals een tekort aan kwalitatieve woonmilieus en recreatiemogelijkheden. De druk op de kwaliteit van de ruimte is groot. Ook de nog relatief lege Zuidplaspolder verstedelijkte en verrommelde zo

langzamerhand. In de Zuidplaspolder ligt het diepste punt van de Randstad, bijna 7 meter onder NAP. Juist hier worden ambitieuze plannen gemaakt voor de toekomst: het diepste punt wordt een hoogtepunt voor klimaatbewust bouwen. Deze polder in de driehoek tussen Rotterdam, Zoetermeer en Gouda is een droogmakerij die op innovatieve wijze wordt ontwikkeld tot een woon- en werkgebied met

veel groen en waterberging. De huidige plannen voor de ontwikkeling van de Zuidplaspolder gaan uit van 7.000 woningen in de periode 2010-2020. Daarnaast is er ruimte voor zo'n 100 hectare bedrijventerreinen en voor 200 hectare extra glastuinbouw. In de eerste ontwikkelingsfase, tot 2020, ligt het accent op het creëren van landelijke woonmilieus, temidden van nieuwe natuur en ruimte voor waterberging.

Daarbij worden nieuwe bedrijventerreinen en een zogeheten glasbedrijvenlandschap aangelegd. Ook wordt gewerkt aan bijpassende weginfrastructuur en een station. De voorbeeldwerking van dit project voor natuur, klimaat, recreatie en tegenverrommeling kan van groot belang zijn voor andere vergelijkbare gebiedsontwikkelingen.



# “Randstad Urgent - Randstad Consequent”

“Uitgangspunt is dat het project Zuidplaspolder een samenhangend perspectief levert, waarin de verstoorde balans weer in evenwicht wordt gebracht. **Hoogtepunt** van dit project zijn de geleverde voorstellen om een klimaatbestendige planvorming en realisatie te doen plaatsvinden. Er kan bijvoorbeeld door een combinatie van afvalwarmte van de kassen straks energie aan woningen worden geleverd. Voor de **realisatie** zijn zowel publieke als private partijen de actoren. Wat kunnen de overheid en de markt gaan doen in deze financiële omstandigheden? Kunnen en willen wij stagnatie accepteren of moeten wij maatregelen treffen om toch realisatie te doen plaatsvinden? Een heldere uitvoeringsstrategie is nodig. In de Zuidplaspolder zijn **meesters** in de communicatie

bezig. Beleidsmakers, bestuurders, burens, burgers, buitenlui en grondeigenaren zijn allemaal professioneel benaderd. Maar er is een omslag nodig; van **'Feel Good-dagen'** moet de strategie naar **'Do Good-dagen'**, waarbij concrete stappen gemeld moeten worden. De schep moet in de grond. De mijlpalen worden allemaal wel gehaald binnen de afgesproken termijnen - en dat is ook **niet kinderachtig**. Je mag zelfs zeggen dat de plannings allemaal ruimschoots worden gehaald. De bestuurlijke spanning zou wel mogen oplopen. De drang om bestuurlijk te presteren en tot onomkeerbare resultaten te komen ligt nu al op de plank, om in 2009 werkelijk te moeten kunnen **losbarsten**.”



# Planstudie Openbaar Vervoer Schiphol- Amsterdam-Almere-Lelystad

## **Ambassadeur**

Jeltje van Nieuwenhoven

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister

van Verkeer en Waterstaat

Tjeerd Herrema

wethouder

gemeente Amsterdam

(tot 19 februari 2009)

## Schaalsprong Almere »

Meer treinen » Bereikbaar-

heid » Metropoolregio »

Verbindingen

Niet zelden overkomt het bewoners van een nieuwe wijk dat hun huis is opgeleverd, maar de infrastructuur nog te wensen overlaat: hobbelige en modderige straten en niet of nauwelijks buslijnen. Een verdubbeling van een stad, zoals in het geval van Almere, is van een ander schaalniveau. Het aantal reizigers op de corridor tussen Schiphol en Lelystad groeit daarom sterk. Naast de gezette stappen voor de wegverbreding op de A6, A9, A10 en A1 investeert de overheid ook in de vergroting van de spoorcapaciteit. De spoorverbinding tussen Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad (OV SAAL) levert een cruciale bijdrage aan

het bereikbaar houden van de groeiestad Almere en de metropoolregio Amsterdam. Het kabinet stelt, voor de verbetering van het openbaar vervoer op dit traject, in totaal maximaal 1,35 miljard euro beschikbaar. Door het oplossen van knelpunten kunnen er in 2013 meer treinen rijden, maar liefst 12 per uur. Voor de reiziger betekent dit meer reismogelijkheden, minder vertragingen en minder volle treinen. Voor de lange termijn wordt bestudeerd of er een nieuwe verbinding nodig is tussen Almere en Amsterdam (een IJmeer-verbinding). De OV-maatregelen voor de lange termijn zijn gericht op het oplossen van knelpunten die ontstaan als gevolg van de ontwikkeling van nieuwe woon- en werkgebieden langs de volledige corridor.







# Van technischgericht naar klantgericht”

“Een van de grootste **hobbels** in projecten, de financiering, is al genomen. Dat maakt het voor een ambassadeur een heel prettig project. Maar we zijn er nog niet. Het project OV-SAAL is één van de meest groot-schalige openbaar vervoerprojecten in Nederland. Een gevaar in een project van deze omvang is dat de discussie techniekgedreven zal zijn. Technisch is veel mogelijk, maar het is aan partijen om de techniek ook zo in te zetten dat het een verbetering voor **de reiziger** oplevert. De maatschappelijke en economische betekenis van het spoor is enorm, maar het spoor zelf is een middel en geen doel op **zich**. Het gaat om de mensen en de bedrijven die er gebruik van maken. Hún

**wensen, behoeften en belangen** moeten centraal staan. Het kiezen van een oplossings-richting die recht doet aan de gebruiker van het openbaar vervoer kan echter niet los staan van andere belangen. De ambassadeurs van de verschillende ruimtelijke en infra-structurele projecten in dit gebied zijn daarom bij elkaar gekomen om de voortgang vanuit hun gezichtspunten op elkaar af te stemmen. Hoewel de projecten in opgave en tijd een eigen traject volgen is **afstemming** van zeer groot belang. Het openbaar vervoer staat niet op zich, het maakt onderdeel uit van de samenleving. Door de discussie te voeren vanuit de belangen van de partijen kun je tot de **mooiste oplossingen** komen.”



# Container Transferium Rotterdam

## **Ambassadeur**

Paul Nouwen

## **Bestuurlijk duo**

Tineke Huizinga-Heringa

staatssecretaris

van Verkeer en Waterstaat

Mark Harbers

wethouder

gemeente Rotterdam



## Haven » Concurrentie » Binnenvaart » Logistiek » Containeroverslag

Denkend aan de Rotterdamse haven / zie ik immense schepen / met flats van containers / traag langs Hoek van Holland gaan... De haven van Rotterdam heeft nog steeds een sterke positie in het wereldwijde netwerk, maar wordt op de hielen gezeten door andere West-europese havens zoals Hamburg. Het vervoer met

containers neemt wereldwijd toe en vraagt om ruimte en omslagcapaciteit in de haven. Een belangrijk deel van de containers met een internationale bestemming verlaat de haven van Rotterdam per binnenvaartschip of trein. Voor containers met een binnenlandse bestemming is verdere versterking van het vervoer door de binnenvaart noodzakelijk. Dit zorgt ervoor dat de groei van het wegvervoer van containers wordt beperkt en het draagt

bij aan de vermindering van de verkeersdrukke op de A15. De aanleg van een containertransferium helpt bij het efficiënter maken van de containerafhandeling in de Rotterdamse zeehavens. Het biedt de faciliteiten om grote containerstromen direct vanuit de zeeterminals richting het achterland te laten verschepen. Vrachtwagens en binnenvaartschepen kunnen bij het containertransferium de containers ophalen en afleveren. Met moderne en

schone binnenvaartschepen worden de containers vervolgens in dikke stromen vervoerd tussen het transferium en de containerterminals op de Eerste en Tweede Maasvlakte. Er is een voorlopig besluit genomen om het transferium aan te leggen in Alblasterdam. Over de inpassing van het transferium in het omliggende gebied en de ontsluitende infrastructuur worden nog afspraken gemaakt.



# “Direct uitvoerbaar project, mits de overheden meewerken!”

“De haven en alles wat dat met zich meebrengt is een gevoelig en uiterst belangrijke zaak. Ik durf te zeggen dat dit project geheel kan worden uitgevoerd in deze kabinetsperiode. De A15 geeft Rotterdam zoveel **zorgen**, dat wie aan de toekomst denkt, nu al kan voorzien dat daar het verkeer zal vastlopen – met name het vrachtverkeer dat containers afvoert. Alles wordt gedaan om een **verkeersinfarct** hier te voorkomen. Zo is het verheugend dat, in samenwerking met Rijkswaterstaat en onder supervisie van minister Eurlings, thans een **verkeersonderneming** is opgericht waartoe bedrijfsleven en overheid samen verkeersmanagement gaan voeren op de A15. Voor het containertransferium is, na lang overleg en het overwinnen van diverse obstakels, onder regie van het Havenbedrijf Rotterdam, een convenant gesloten. Niet alleen de twee

grote bedrijven die containerterminals op de Maasvlakte bezitten, maar ook rederijen, DHL en inland-containerterminals hebben hun handtekening gezet. Zonder de medewerking van het **bedrijfsleven** heeft een containerterminal geen enkele zin. Het zou jammer zijn wanneer een belangrijk project, wat op korte termijn realiseerbaar is en door de private partijen omarmd wordt, juist door de overheid wordt gecompliceerd. Het is immers de overheid die het project als **urgent** heeft bestempeld en via het bestuurlijk duo er alles aan wil doen om belemmeringen in de publieke sfeer weg te nemen. Alles moet nu gedaan worden om het **draagvlak** van het bedrijfsleven te behouden.”





# Aanpak zwakke schakels

**Ambassadeur**

Ellen Verkoelen

**Bestuurlijk duo**

Tineke Huizinga-Heringa

staatssecretaris van  
Verkeer en Waterstaat

Lenie Dwarshuis

gedeputeerde  
provincie Zuid-Holland



Klimaatverandering » Kust »  
Droge voeten » Mooi »  
Ruimtelijke kwaliteit

Een aantal generaties leerlingen heeft tijdens de aardrijkskundeles geleerd dat met de Hondsbossche Zeewering bij Petten de zwakste schakel in de Nederlandse kust was gerepareerd. Door het veranderende klimaat en groeiend inzicht is de 'ongemakkelijke waarheid' dat er meer zwakke

plekken in de kust zijn die de Lage Landen bedreigen. De Zuid-Hollandse kust is op een aantal plekken niet sterk genoeg om de veiligheid op langere termijn, dat wil zeggen tot 2050, te kunnen waarborgen. Dit is de aanleiding geweest voor het ontwikkelen van de versterkingsplannen voor de zwakke schakels. In de Randstad gaat het om het versterken van de waterkering van de bad-

plaatsen Noordwijk en Scheveningen en van de Delflandse Kust. De versterking van de veiligheid is een mooie aanleiding om ook de ruimtelijke kwaliteit te versterken. De kust wordt sterker en tegelijkertijd aantrekkelijker als plek om te recreëren en te wonen. Inmiddels is de versterking in Noordwijk afgerond en is de versterking van de Delflandse kust in uitvoering. Ook de aanpak

van de zwakke schakel Scheveningen kan beginnen, omdat de belangrijkste besluiten zijn genomen. De Scheveningse Boulevard zal een ware 'make over' ondergaan. De allure die deze badplaats hiermee opnieuw krijgt, is aantrekkelijk voor investeerders, toeristen en natuurlijk de bewoners van de Randstad. Het project heeft daarom succesvol afscheid kunnen nemen van Randstad Urgent.

# “Kustuitbreiding: de mooiste manier van veiligheid borgen”

“Het ambassadeursschap voor de Aanpak zwakke schakels heb ik met **groot genoeg** aanvaard. Vanuit mijn achtergrond bij de begeleidingscommissie ‘Kustuitbreiding Hollandse Kust’ was ik erg gecharmeerd van dit project. Volgens mijn analyse moest er een koppeling gelegd worden tussen **kustveiligheid en kustuitbreiding**. Als je deze aspecten onderling loskoppelt, zal er geen kwaliteitsverbetering van de kust gaan ontstaan. De aanpak van de zwakke schakels verliep conform de afspraken, zoals die in het contract gemaakt zijn. Met grote frequentie heb ik overleg gehad met de gedeputeerde van Zuid-Holland. Mijns inziens zal er een betere afstemming met het rijk moeten plaatsvinden. Door de provincie Zuid-Holland wordt stevig geïnvesteerd in kustveiligheid

en -uitbreiding. Hierbinnen wordt gezocht naar kwaliteitsverbetering en naar commitment met de stedelijkheid in het achterland. Ook is er in mijn optiek een **sterkere samenwerking** tussen de diverse projecten van de Randstad rond de kust nodig. De reden dat deze kansen benut moeten worden ligt in het gegeven dat Nederland juist op dit vlak op **wereldschaal** ertoe doet. Het zou zonde zijn om deze vernieuwende en creatieve werkwijze te laten liggen. Zowel de klimaatdiscussie als de wensen van vele landen die aan een zee grenzen, geven ons hier een echte ‘opportunity’. Dus: ‘don’t waste it and take it!’”



# Ruggengraat voor natuur en recreatie

## Ambassadeur

Jan Heijkoop

## Bestuurlijk duo

Gerda Verburg

minister van LNV

Bart Krol

gedeputeerde

provincie Utrecht



Biodiversiteit » Landbouw »  
Verbindingen » Recreatie »  
Natuurontwikkeling » Blauw

De Groene Ruggengraat is een ecologische verbinding van de Zeeuwse Delta tot aan het Lauwersmeer in Groningen. Dwars door de Randstad dus, met al zijn wegen en woongebieden. Het doel van de opname van dit project in Randstad Urgent is om de realisatie in het Groene Hart te versnellen, zodat de ruggengraat uiterlijk in 2018 gereed is. Concreet gaat het om het aanleggen van een verbinding tussen de Randmeren via de Groene Uitweg, de Vechtstreek, De Venen, de Reeuwijkse plassen en de Waarden naar de Biesbosch ten zuiden van Gorinchem. Daarnaast worden in het Groene Hart de laagveenmoerassen en de natte graslandssystemen met elkaar verbonden. Deze verbindingen

kunnen alleen ontstaan door nieuwe natuur te laten ontwikkelen, waarlangs plant- en diersoorten kunnen migreren en grotere populaties kunnen vormen. Zo hebben ze meer kans om te overleven. Dit is belangrijk in het licht van de voorspelde klimaatsveranderingen en geeft een impuls aan de biodiversiteit. In totaal zal in het Groene Hart 2.650 hectare nieuwe natuur beschikbaar komen. Daarvan wordt 2.000 hectare in Zuid-Holland gerealiseerd, 400 hectare in Utrecht en in Noord-Holland wordt 250 hectare ontwikkeld. Zo kunnen niet alleen de verschillende dieren leven in een robuust en aaneengesloten natuursysteem, maar kunnen ook de Randstedelingen dichtbij huis recreëren.







# “Daadkracht door draagvlak”



“Wat mij als ambassadeur al heel snel duidelijk werd, is dat de aanpak en de **ambities** tussen de provincies nogal uiteen liepen. Door de agrarische sector werd dit ook snel opgemerkt en het was niet ondenkbaar dat stelling werd genomen redenerend vanuit een minimumvariant ten aanzien van natuur. In overleg met minister Verburg en coördinerend gedeputeerde Krol is mijn advies overgenomen om eerst de **natuurdoelen** helder te stellen. Naar mijn mening is het absoluut noodzakelijk de natuurdoelen in hoofdlijnen mee te geven als kader in verdere gebiedsprocessen. Wanneer de agrarische natuurverenigingen, recreatieondernemers of afzonderlijke boeren zich niet in deze doelen kunnen herkennen, heeft dat als

gevolg dat zij niet, of niet gemotiveerd, deelnemen aan de **veranderingsprocessen**. De voortgang van de verschillende projecten wordt in hoge mate bepaald door **de sfeer en de eensgezindheid** die er bestaat tussen de deelnemers in de betreffende gebieden en landinrichtingsprojecten. Het is lang niet altijd de inhoud die het resultaat en de voortgang bepaalt, maar vaak vooral de **bestuurlijke verhoudingen** tussen de verschillende partners. Op dit vlak kan de ‘ambassadeursinzet’ helpen, en hiervan werd dan ook diverse keren gebruik gemaakt.”



# Draaischijf Nederland

## **Ambassadeur**

Willem de Jager

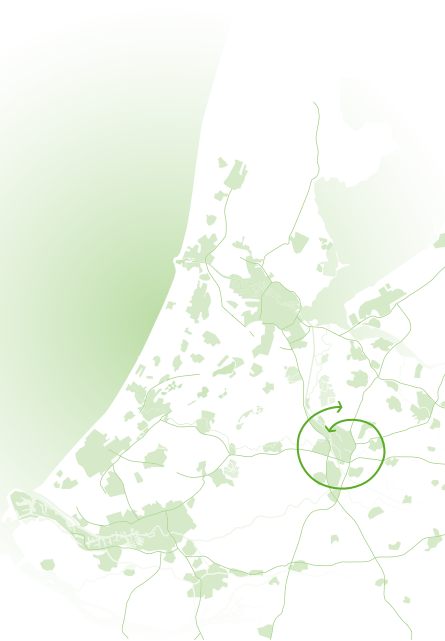
## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van Verkeer  
en Waterstaat

Jan Ekkers

gedeputeerde  
provincie Utrecht



Bereikbaarheid » Spits »  
Knooppunten » Knelpunten »  
Kruispunten » Utrecht

Zeist mag dan de geografische 'middenstip' van Nederland zijn, de Utrechtse regio is de Draaischijf van Nederland. En daarmee van groot belang voor een bereikbare Randstad en een bereikbaar Nederland. De Draaischijf Nederland wordt begrensd door de knooppunten Eemnes, Hoevelaken, Lunetten en Oudenrijn. Deze knooppunten zijn in de afgelopen jaren uitgegroeid tot nationale beroemdheden dankzij de dagelijkse congestie. Met de maatregelen van nu worden de problemen van de toekomst, tot 2020, niet opgelost. Op het hoofdwegennet gaat het om de A1, A12, A27 en A28. In de ochtendspits staan de files in de richting van Utrecht en Amersfoort en in de avondsplits in omgekeerde richting. Op het onderliggende wegennet zijn de knelpunten vooral zichtbaar bij de kruispunten. Ook het

openbaar vervoer en het goederenvervoer zijn niet vrij van knelpunten. In lijn met de streefwaarden uit de Nota Mobiliteit is een effectiever en efficiënter verkeer- en vervoersnetwerk in de regio Utrecht nodig. In de gebiedsgerichte pakketstudies voor de 'Ring Utrecht' en de 'Driehoek Utrecht-Amersfoort-Hilversum' worden maatregelen voor alle modaliteiten ontwikkeld. Voor de weginfrastructuur, het openbaar vervoer en de fiets. Er zijn al besluiten genomen voor concrete verbeteringen van het openbaar vervoer, voor fietsverbindingen in de regio en voor mobiliteitsmanagement. Daarbij wordt samengewerkt met bedrijven die met de zogeheten 'Utrecht Bereikbaar Pas' hun werknemers verleiden tot andere vormen en tijden van woonwerkverkeer dan ze gewend zijn.





## “Dansen om de hete brij”

“De druk op ons nationale kruispunt is tweemaal zo hoog als door het wonen en werken binnen deze regio kan worden verklaard. De Draaischijf heeft een wat 'koude start' gehad: in het eerste jaar lag de nadruk vooral op het **proces** en nog relatief weinig op de inhoud. Hierdoor werd in mijn optiek een beetje om de hete brij heen gedanst. Desondanks heeft de gedeputeerde naar mijn observatie belangrijke voortgang geboekt en is de Draaischijf het afgelopen half jaar écht **op stoom gekomen**. Met grote eensgezindheid wordt door de bestuurders en andere betrokkenen **hard samengewerkt** om lastige keuzes voor te bereiden. Helaas is een half jaar vertraging ontstaan door een extra benodigde stap om vervolgens versneld de verkorte procedures te kunnen doorlopen.

Ik hoop dat de onbalans in aandacht voor asfalt en rails, veroorzaakt door verschillende financieringsstromen, de komende tijd ook wordt recht getrokken. De draaischijf is ingeklemd tussen het 'groen' en het 'blauw', wat meer aandacht voor **duurzame oplossingen** noodzakelijk maakt. Het ontluikende besef van een mogelijk grote vertraging in de uitvoering van de nieuwe CO<sub>2</sub> eisen viel samen met de wens om de Draaischijf een '**groene allure**' te geven. Zo zijn een aantal **noviteiten** bedacht die er toe bijdragen dat bestuurders niet langer om de hete brij hoeven te dansen. Nu kunnen verdere vertragingen worden voorkomen en is enthousiasme ontstaan.”





# Capaciteitsuitbreiding Spoor Den Haag – Rotterdam

## **Ambassadeur**

Jan Willem Oosterwijk

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister

van Verkeer en Waterstaat

Bas Verkerk

regiobestuurder

Stadsgewest Haaglanden




## Ondertunneling » Druk » Spoorboekloos » Gebiedsont- wikkeling » Treinfrequentie

Rijdend over het viaduct ter hoogte van Delft zie je de historische binnenstad liggen, met zijn Oude Kerk en Nieuwe Kerk en het Prinsenhof. Feitelijk is dit spoorvak al jaren een steen des aanstoets: voor bewoners vanwege de overlast, voor de gemeente omdat het de stad in

tweeën deelt en voor de reizigers omdat het een kwetsbaar traject is. Het deel tussen Rijswijk en Schiedam is nu tweesporig. De ambitie van de regio is om dit uit te breiden naar vier sporen. Dan kan de treinfrequentie omhoog naar zes sprinters per uur per richting. Dat maakt 'spoorboekloos rijden' mogelijk. In 2009 start de aanleg van de spoortunnel bij Delft. Deze wordt in eerste instan-

tie tweesporig, maar door aanvullende investeringen is een latere uitbreiding naar vier sporen gemakkelijk te realiseren. Dat is goed nieuws voor één van de drukste baanvakken op het Nederlandse spoorweginet. Het heeft dan ook zowel een lokale als een bovenlokale functie. De lokale functie wint aan belang, doordat in de Zuidvleugel is afgesproken dat er rond de stations woningen

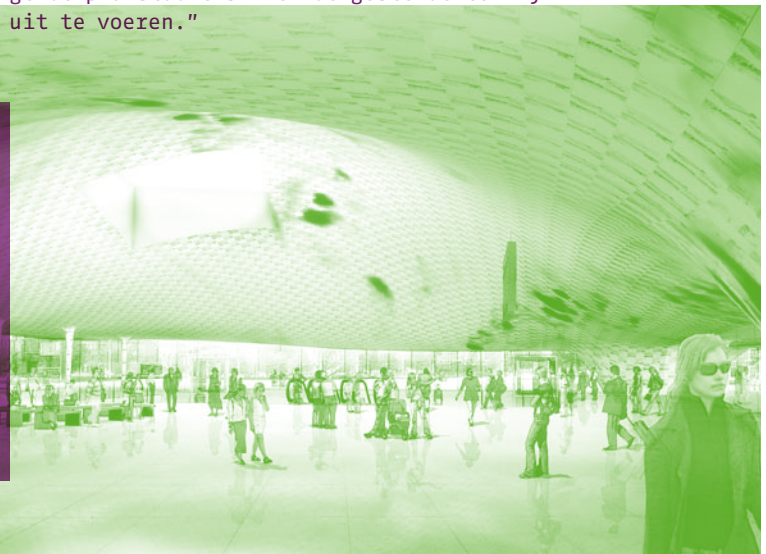
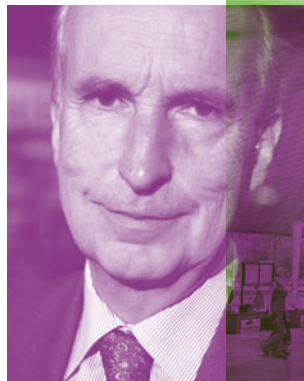
en kantoren komen binnen een zone van grofweg 1.200 meter. Met de ondertunneling van het spoor komt daarvoor ruimte vrij. Met een beter openbaar vervoer zijn de economische ambities te realiseren en wordt de stad als het ware dichtgeritst. In de planstudie wordt dit verder uitgewerkt.



# “Synchroniseren van ambitieniveaus, verwachtingen en tijdspaden”

“Het aanpakken van het spoorbaanvak Den Haag - Rotterdam is geen nieuw initiatief. Het baanvak kent een **lange geschiedenis** aan bestuurlijke overleggen, studies en initiatieven van overheden en spoorse partijen wanneer Randstad Urgent begint. In de eerste gesprekken die ik als ambassadeur met de verschillende partijen voerde, kwam dit als een belemmerende factor naar voren. Het **wederszijds vertrouwen** tussen de, bij dit project betrokken, bestuurlijke partijen moest naar een hoger niveau worden getild. Ik was de mening toegedaan dat een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de meest betrokken partners geboden was om recht te doen aan het karakter van het project. Als ambassadeur ben ik daarom

als **klankbord** aangesproken en is mij gevraagd de positie van anderen vanuit mijn rol nader toe te lichten. Wat ik belangrijk vind, is dat de samenwerking en gemeenschappelijkheid tussen de overheden die gedurende het laatste jaar met de besluitvorming over de spoortunnel is opgebouwd - en die heeft geresulteerd in een **doorbraak** rond de tunnel in Delft - verder wordt uitgebouwd in de planstudiefase. Het siert betrokken partijen dat ze redelijk snel een toekomstvaste aanpak hebben gevonden, zowel financieel als organisatorisch. Wel ben ik me ervan bewust dat het een hele **uitdaging** is om de opvolgende planstudie binnen de gestelde termijn uit te voeren.”



# Duurzaam bouwen in de Noordvleugel Utrecht

## **Ambassadeur**

Marijke van Schendelen

## **Bestuurlijk duo**

Jacqueline Cramer

minister van VROM

Harrie Bosch

wethouder

gemeente Utrecht



Woningbouw » Landschap »  
Bereikbaarheid » Ruimtedruk »  
Samenwerking »

Grootschalige woningbouw is een complexe opgave, zeker in een klein en dichtbevolkt land als Nederland. In de regio Utrecht is de bouw van 65.500 woningen voorzien, zowel binnenstedelijk als ook in de polders. In dit gebied liggen vijf nationale landschappen. Dit tekent de spanning tussen het beschermen van natuur en water en de realisatie van woningen. Daarnaast moeten al deze woningen goed te bereiken zijn, zonder dat het hoofdwegennet onnodig extra belast wordt. Rijk, provincie en de betrokken gemeenten trekken samen op in het voltooien van de integrale ontwikkelingsvisie op dit

gebied. Dat resulteert in afspraken over de invulling van de verstedelijkingsopgave en de rol, de inzet en de middelen van de betrokken partijen. De verstedelijkingsopgave wordt uiteindelijk vastgelegd in de provinciale, regionale en lokale ruimtelijke plannen. Verantwoorde verstedelijking in de regio Utrecht zorgt ervoor dat de ruimtelijk-economische vitaliteit en de landschappelijke kwaliteiten duurzaam gewaarborgd blijven. Daarmee levert de regio een substantiële kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage aan de ontwikkeling van de Randstad.





# Herstructurering bedrijventerreinen biedt nieuwe ruimte in de Utrechtse regio



“Utrecht, één van de aantrekkelijkste steden van Nederland, ervaart de **ruimedruk** als geen ander. Wat zou het zonde zijn als de omliggende natuurgebieden hierdoor verder versnipperd zouden raken. Gelukkig zijn vele partijen het hierover eens. Maar voor de vitaliteit van de regio is ruimte nodig: voor nieuwe woningen, voor sterke bedrijven, voor scholen, voorzieningen, sport en spel en voor een sterke infrastructuur. Dat is en blijft dus woekeren met de ruimte. Als ambassadeur benadruk ik de mogelijke **ruimte-winst** die de herstructurering van bedrijventerreinen zou kunnen opleveren. Ondanks vele succesvolle ontwikkelingen - zoals Vathorst, Leidsche Rijn en de herontwikkeling op binnenstedelijke locaties, dringt de vraag zich op of een aantal bedrijventerreinen in hun huidige hoedanigheid **niet hun tijd** hebben gehad. Dit zijn vaak terreinen met

traditioneel laagwaardige functies en veel **restruimte**, maar gelegen in of aan de rand van de stad, zoals bijvoorbeeld Lage Weide. Gezien de ligging van deze verschillende bedrijventerreinen in de stad Utrecht is een aanpak samen met het project Draaischijf Nederland noodzakelijk. Dit betekent ook dat voor de aanpak en versterking van de Utrechtse woningmarkt coalities met andere partijen nodig zijn. Zo kan het Ministerie van Verkeer en Waterstaat wel eens van doorslaggevende betekenis zijn voor de ruimte op de woningmarkt binnen de Ring Utrecht. Maar tegelijk heeft ook het Utrechtse bedrijfsleven één van de sleutels in handen. Enkele **dynamische figuren** zijn onontbeerlijk om stilstaand water in beweging te krijgen.”



# Project Mainport- ontwikkeling Rotterdam (PMR)

## **Ambassadeur**

Sybe Schaap

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van Verkeer  
en Waterstaat

Mark Harbers

wethouder gemeente  
Rotterdam



## Mainport » Concurrentie » Ruimtelijke kwaliteit » Landaanwinning » Natuur- compensatie

In lijn met onze traditie in het aanwinnen van nieuw land en het droogleggen van de polders is de aanleg van de Tweede Maasvlakte het meest recente voorbeeld. De 'eerste plons' ter uitbreiding van het bestaande haventerrein in Rotterdam vond plaats in het najaar van 2008. Het project Mainportontwikkeling Rotter-

dam (PMR) is dan ook vooral bekend vanwege deze Tweede Maasvlakte die hier onderdeel van uitmaakt. De aanleg van de Tweede Maasvlakte geeft Rotterdam de kans om verder uit te groeien in de top van de belangrijkste havens van de wereld met 'deepsea-faciliteiten'. Maar PMR beperkt zich niet tot de economische ontwikkeling van de monding van de Nieuwe Waterweg, de scope betreft het gehele Rijnmondgebied en nadrukkelijk ook de

leefomgeving. Deze laatste krijgt een sterke impuls door de natuurcompensatie die is overeengekomen tussen de overheden en de diverse milieuorganisaties en belangengroeperingen: een bodembeschermingsgebied, rustgebieden voor de Zuid-Hollandse en Zeeuwse eilanden en 35 hectare nieuwe duinen voor de kust van Delfland. Ook komt er 750 hectare natuur- en recreatiegebied in de regio en worden tal van milieu- en intensiverings-

maatregelen gerealiseerd in de deelprojecten Bestaand Rotterdams Gebied. Rotterdam wordt hierdoor aantrekkelijker als vestigingsplaats voor bedrijven en hun werknemers. In het voorjaar van 2009 is de officiële opening van het bezoekerscentrum van de Tweede Maasvlakte, onder de toepasselijke naam Futureland.



# “Ongelimiteerde maakbaarheid”

“Het project is al in een vergevorderd stadium wanneer het wordt opgenomen in Randstad Urgent. Ik ben zelden een zo **gedegen** voorbereid plan tegengekomen - gedegen in de zin dat aan alle mogelijke wettelijke randvoorwaarden is tegemoetgekomen en met een veelheid aan belangen rekening is gehouden. Dat het plan al vergevorderd is, neemt niet weg dat het laat zien hoe moeizaam het verloop van de voortgang van dit soort projecten is. Het plan laat goed zien hoe **fijnmazig** de wettelijke procedures in Nederland zijn geworden. Sommige randvoorwaarden zijn zo absoluut dat oplossingsrichtingen niet meer in de sfeer van **compromissen** gevonden kunnen worden. Wat betreft de natuurrandvoorwaarden is er in ons land geen ruimte meer voor **open einden en onvoorspelde dynamiek**. Niet alleen de fysieke realiteit



is maakbaar, ook de natuur lijkt volledig maakbaar te moeten worden. Mijn actieve inbreng heeft zich geconcentreerd op de (in eerste instantie nog dreigende) beroepsprocedure in een poging deze te voorkomen. Op mijn vraag waaraan tegemoet zou moeten worden gekomen om van de procedure af te zien, werd tot mijn verbazing gesteld dat het deze belangenorganisatie in laatste instantie niet interesseert hoezeer er rekening wordt gehouden met natuur en milieu. Alleen al het feit dat de Tweede Maasvlakte bijdraagt aan **economische groei** is voldoende aanleiding om beroepsprocedures aan te gaan.”





# Den Haag Internationale Stad

## **Ambassadeur**

Ad Scheepbouwer

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

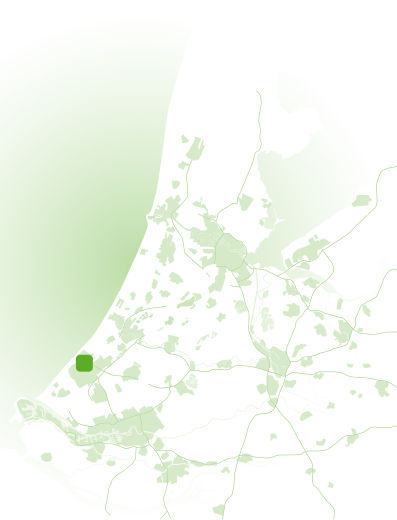
minister

van Verkeer en Waterstaat

Peter Smit

wethouder

gemeente Den Haag



Kansenzones » Trekvliettracé »  
Bereikbaar » Recht & Vrede »  
Aantrekkingskracht

Den Haag profileert zich al jarenlang als Internationale Stad van Recht en Vrede. En met succes, want er zijn veel internationale instellingen in de Hofstad gevestigd die in dit profiel passen. Daarmee heeft Den Haag binnen de Randstad een eigen gezicht. Om deze gunstige vestigingsplaats voor internationale organisaties en hun werk-

nemers te blijven, is het nodig om de aantrekkingskracht en bereikbaarheid verder te verbeteren. Den Haag werkt daarom in haar structuurvisie 'Wereldstad aan Zee' met zogeheten kansenzones, waar hoogwaardige woon- en werkvoorzieningen binnenstedelijk moeten worden ontwikkeld. De belangrijkste kansenzones zijn het Binckhorst-gebied, de Internationale Zone (World Forum Locatie) en Scheveningen. Deze ambitie heeft gevolgen

voor de omvang en aard van de mobiliteit. Er is op dit moment onvoldoende wegcapaciteit om de verkeersgroei naar het binnenstedelijke gebied op te vangen. Binnen Randstad Urgent is daartoe de focus gericht op drie aspecten. Ten eerste op de besluitvorming en financiering van de weginfrastructuur; inmiddels is een akkoord bereikt over het realiseren van het Trekvliettracé tussen het knooppunt Ypenburg en de Binckhorst. Ten tweede op de

financiering van de kwaliteitsversterking bij Scheveningen Boulevard, in combinatie met de aanpak van deze zwakke schakel in de kust, waardoor een make-over van de boulevard mogelijk wordt. En tot slot op de financiering van het World Forum gebied.



# “Maak glasheldere afspraken en kies een integrale benadering”

“Het project Den Haag Internationale Stad behelst zowel grote infrastructuurplannen als initiatieven op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling. Deze combinatie brengt met zich mee dat de maatschappelijke, ambtelijke en bestuurlijke **complexiteit** aanzienlijk is. Het meest in het oog springende onderdeel is het Trekvliettracé. Dit is in goede samenwerking aangepakt. Andere projectonderdelen verdienen echter ook **aandacht**. Bij de Internationale Ring is de rijksoverheid bijvoorbeeld minder betrokken en het draagvlak is dan ook aanzienlijk smaller. Dat heeft zijn weerslag op de (geringe) voortgang van dit projectonderdeel. Voor het project Scheveningen Boulevard vroeg de regio geld aan bij het rijk. Door samenwerken en het **parallel schakelen** van ambtelijke procedures kon een positief besluit in juni 2008 worden genomen. Dat was enkele maanden eerder dan

aanvankelijk gepland. De uitvoering, die seizoensgebonden is, kan hierdoor **een jaar eerder starten**. Als de gang van zaken één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat het maken van **eenduidige afspraken** tussen de rijks- en regionale partners essentieel is. Omwille van de voortgang moet het glashelder zijn waar elk projectonderdeel staat en welke inzet er van iedere partij verwacht wordt. Tot nu toe zijn de geplande mijlpalen met enig duwen en trekwerk steeds tijdig bereikt. Met een integrale benadering moeten we nu systematisch toewerken naar het faciliteren en versterken van de **internationale positionering** van Den Haag en daarmee van de Randstad.”



# Oude Rijnzone (inclusief venster Bodegraven - Woerden)

## **Ambassadeur**

Ellen Verkoelen

## **Bestuurlijk duo**

Jacqueline Cramer

minister van VROM

Tonny van de Vondervoort

gedeputeerde

provincie Zuid-Holland



Transformatie » Wonen »  
Bedrijventerreinen »  
Recreatie » Verrommeling

Langs de Oude Rijn tussen Leiden en Woerden liep vroeger de grens van het Romeinse Rijk. Er is weinig dat herinnert aan die tijd, of het moet het Archeon in Alphen aan den Rijn zijn. De Oude Rijnzone is anno nu een gebied dat deels is verrommeld en deels verouderd. Wel heeft de zone veel

potentie met steden, dorpen, bedrijven en agrarische functies in een cultuurhistorisch en landschappelijk interessant lint. Kernproblemen zijn de verouderde en soms verlaten bedrijfsterrainen, de slechte bereikbaarheid en de ongerichte ruimtelijke ontwikkeling. Dit komt de ruimtelijke kwaliteit en economische vitaliteit niet ten goede. Het project Oude Rijnzone is daarom bedoeld om deze plek,

centraal in de Randstad en midden in het Groene Hart, te transformeren tot een prachtgebied. Een gebied dat bijdraagt aan de positie van de Randstad door wonen en recreëren in de buurt van veel groen en water mogelijk te maken. De aandacht van het project gaat vooral uit naar de versterking van de economie, de kwaliteit van natuur en landschap en het beter benutten van en investeren in infrastructuur.





# “Een bebouwingslint door het mooiste gebied van Nederland”

“Het project leek in mijn analyse te gaan om een herstructurering van bedrijventerreinen en woningbouw in het gebied. Dit betreft een lange strook die het Groene Hart doormidden breekt en waar slechts nog op één punt een **verbinding** te maken is - precies in het gebied tussen Bodegraven en Woerden. Gedurende de vorige collegetermijn is een **transformatievisie** voor het gebied opgesteld. Dit was een zeer moeizaam traject waar het vooral aan ontwikkelingsplanologie ontbrak. Nu is het gebied in drie segmenten opgebroken en kan per sector alsnog een samenwerking tot stand komen. Er is door het bestuurlijk duo en het projectbureau rond de Oude Rijnzone heel veel **energie**

geïnvesteed om alle gemeenten op een lijn te krijgen. Samen met het bestuurlijk duo heb ik meerdere malen als ambassadeur het gebied op werkbezoek verkend. Ook heb ik een aantal overleggen en een aantal individuele gesprekken gevoerd met diverse actoren in het veld. Voor wat betreft het onderdeel van het project rond Alphen aan de Rijn zal er mijns inziens eerst op bestuurlijk niveau naar een betere **regionalisering** rond bedrijvigheid gekeken moeten worden. Centraal staat de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied.”



# Randstad 2040

## Ambassadeur

René Smit

## Bestuurlijk trio

Jacqueline Cramer

minister van VROM

Maarten van Poelgeest

wethouder

gemeente Amsterdam

Marnix Norder

wethouder

gemeente Den Haag



## 2040 is nu » Dialoog » Internationale topregio » Structuurvisie » Sleutel- projecten

Hoe ziet de Randstad er uit als je oud bent? Daar hebben we allemaal beelden van in ons hoofd. Wensbeelden ook. De verwachting is dat de Randstad zal blijven groeien. Met welke ontwikkelingen krijgen we te maken? Hoe kan de Randstad internationaal een topregio blijven? In een dialoog met experts, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en

bewoners heeft het kabinet een Structuurvisie Randstad 2040 gemaakt. Want: regeren is vooruitzien.

Het kabinet kiest voor een transformatie van het Groene Hart naar een Groenblauwe Delta, voor verdergaande verdichting van de steden door bijvoorbeeld meer hoogbouw, voor een schaalessprong van Almere, voor een betere aansluiting op het internationale netwerk van hogesnelheidslijnen en voor een beter regionaal openbaar vervoer. Daarnaast kiest het kabinet ervoor gericht

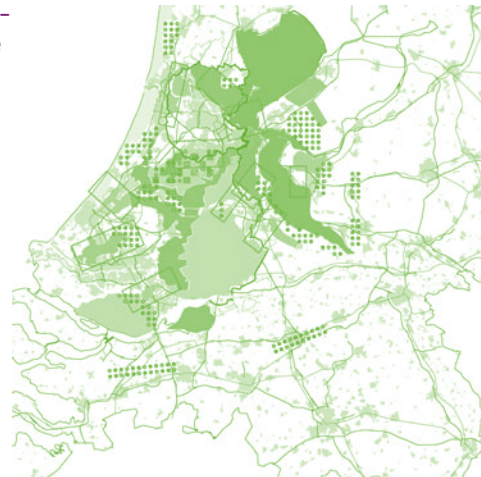
te investeren in de economisch sterke punten van de Randstad. Het wil de metropolitane kracht van Amsterdam in combinatie met Schiphol uitbouwen en de specifieke internationale functies in Rotterdam, Den Haag en Utrecht versterken. Afhankelijk van het vraagstuk kunnen verschillende schaalniveaus (internationaal, nationaal, Randstad, vleugels, stadsregio's) van belang zijn. Onder het motto '2040 is nu' wil het kabinet samen met de regio de visie verankeren in bestaande

beleidsprogramma's, zoals de MobiliteitsAanpak, de Agenda Landschap en het Nationaal Waterplan. De uitvoering vindt plaats in de lopende Randstad Urgent projecten, in speciale samenwerkingsverbanden, de zogeheten uitvoeringsallianties, en door het verkennen van nieuwe integrale 'Randstad Sleutelprojecten', die versterkend kunnen werken voor de internationale concurrentiepositie en aantrekkingskracht van de Randstad.

# “En nu leiderschap: selectief en vasthoudend!”

“Er zit consistentie in het overheidsbeleid, zoveel is wel duidelijk als je de structuurvisie Randstad 2040 overziet. De doelen voor de Randstad zijn niet nieuw, maar ‘blauw’ is relevanter geworden en de **internationale context** van onze steden is veel dominanter aanwezig. Dat zijn belangrijke winstpunten. Betekenisvol beleid gaat vooral over de hoofdlijnen met positieve gevolgen op de langere termijn. Dus niet teveel plaatjes die **in het hier en nu** zijn gemaakt. De **hamvraag** is nu natuurlijk: krijg je het echt voor elkaar? Het gaat nu om de slag van visie naar uitvoering. Wat beter had gekund, is de erkenning van de rol van private partijen. Het is frappant dat publiek-private

samenwerking niet goed van de grond komt. Het lukt de overheid blijkbaar niet om te verleiden. Geef ruimte voor **initiatief**. Het kabinet spreekt in de structuurvisie uit dat het bereid is beleid en instrumenten aan te passen om de **slagkracht** van overheid, markt en maatschappij te vergroten. Dat is winst. Pak als overheid de regie. Besturen is een kwestie van doorzetten, oftewel **willen, kiezen en doen**. Het Rijk moet zich beperken tot een aantal ingrepen met een ordenende werking. Selectief maar zeer vasthoudend!”





# A4 Schiphol

## **Ambassadeur**

Duco Stadig

## **Bestuurlijk duo**

Camiel Eurlings

minister van Verkeer  
en Waterstaat

Cornelis Mooij

gedeputeerde  
provincie Noord-Holland



Bestemmingsverkeer » 2020 »  
Mainport » Greenport »  
Wegcapaciteit

Wie kent niet dat gevoel: je rijdt op de A4 richting Amsterdam, boven je zie je de vliegtuigen opstijgen of landen. Dan moet je ineens oppassen, want het wordt drukker. Dat klopt ook, want de A4 en delen van het provinciale en stedelijke

wegennet bij Schiphol komen in de spits capaciteit tekort. De situatie op de A4 wordt op de middellange termijn beter met de verbreding van het deel bij Burgerveen-Leiden naar 2 keer 3 rijstroken. Maar rond 2020 kan de Mainport Schiphol en de Greenport Aalsmeer opnieuw onder druk komen te staan door de groei van het aantal woningen in Haarlemmermeer

en de groei in het goederenvervoer, door onder andere de veiling en de ontwikkelingen rond Amsterdam Connecting Trade (Werkstad A4). Het in- en uitvoegend bestemmingsverkeer belemmert de doorstroming van het doorgaande verkeer op de A4. Daarnaast is er in 2020, deels door sluipverkeer, sprake van een overbelast onderliggend wegennet in Haarlemmermeer.

Althans, dat is de verwachting. Besloten is om nu niet te starten met een planstudie, maar uiterlijk in 2010 te bepalen of er een planstudie komt voor de A4 bij Schiphol. Daarmee is dit project (voorlopig) geen onderdeel meer van Randstad Urgent.

# “Dossier even van de agenda afgevoerd”

“Het project A4 Schiphol riep bij de eerste kennismaking vragen bij mij op. Het gaat om het verbreden van de A4, precies op het gedeelte waar die nu het breedst is. Het rijk en de regio verschilden dan ook van mening over **het nut, de noodzaak en de urgentie** ervan. We hebben het project goed doorgesproken en afgesproken dat alle partijen zouden proberen de besluitvorming in het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) van eind mei 2008 te halen. Eind juni werd ik door het Ministerie van Verkeer en Waterstaat geïnformeerd dat in dit overleg inmiddels al een besluit was genomen. **Op termijn**, rond 2020, zal er op het onderhavige wegvak inderdaad sprake zijn van knelpunten, maar voorlopig wordt er geen planstudie gestart. Daarmee is het in het contract afgesproken **besluit genomen**

binnen de afgesproken termijn. Het is van belang te constateren dat het project daarmee zijn doel heeft bereikt. Wat anders als ‘zeurdossier’ jarenlang de agenda’s zou hebben vervuild, is nu **bestuurlijk terzijde gelegd**. Althans voor enige tijd. Daarmee hebben bestuurders en ambtenaren meer tijd voor de andere dossiers van Randstad Urgent. In de nabije toekomst zal dit project dus terugkomen – inclusief de vraag wie het moet(en) betalen. Ik beveel aan om bij toekomstige gebiedsontwikkelingsprojecten de vraag wie de ‘bovenwijkse ontsluiting’ betaalt al in een vroeg stadium aan de orde te stellen en ook te adresseren.”



# Groot Mijdrecht Noord

## Ambassadeur

Frans Evers

## Bestuurlijk duo

Tineke Huizinga

staatssecretaris van  
Verkeer en Waterstaat

Joop Binnekamp

gedeputeerde

provincie Utrecht

(in het najaar van 2008

opgevolgd door Wouter

de Jong, gedeputeerde

provincie Utrecht)



Verdroging » Landbouw »  
Waterberging » Duurzaam »  
Financiering » Onzekerheid

De polder Groot Mijdrecht Noord, naast de Vinkeveense plassen, is één van de parels in het Groene Hart van de Randstad. Een polder zoals een polder moet zijn. Maar aan de buitenkant zie je niet dat deze diepe droogmakerij van zo'n 6 meter onder NAP een waterprobleem heeft.

De toekomst zal daarom hoe dan ook anders zijn, voor de polder en zijn bewoners. Wat is het probleem? Er is constante bemaling nodig, de bodem daalt voortdurend en de kans op calamiteiten neemt toe. Daarnaast verdroogt de omgeving, omdat schoon water uit de Vinkeveense Plassen en zelfs uit de Utrechtse Heuvelrug naar de polder trekt. In een deel van de polder wordt landbouw op den

duur onmogelijk. De grote vraag is daarom hoe deze polder ontwikkeld moet worden. De problemen worden door niemand betwist, maar over de oplossingen lopen de meningen uiteen. Ze variëren van 'niets doen' tot het creëren van een 'plas'. Dé strategie is nog niet gevonden. De rode draad door de meeste scenario's is water als ordenend principe. Waterberging zou gecombineerd kunnen worden

met natuurverbetering en met recreatieve en toeristische doelen. Grootschalige woningbouw is geen optie, omdat dan de kernkwaliteiten van het Groene Hart aangetast worden. Het laatste woord is dus nog niet gezegd over een duurzame en betaalbare strategie voor de ontwikkeling van Groot Mijdrecht Noord.

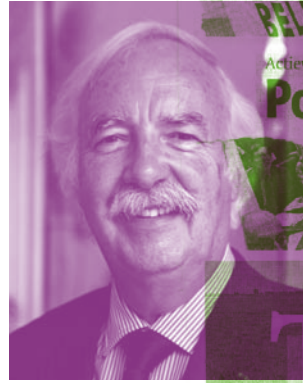






# Samen met een rechte rug!

"Het project kent een **lange voorgeschiedenis** van zowel politieke tegenstellingen als serieuze pogingen om met methoden van moderne gebiedsontwikkeling tot een gedragen oplossing te komen. De provincie Utrecht stapt als regisseur in een proces waarvan de randvoorwaarden al veel eerder door anderen zijn bepaald. Gebrek aan bestuurlijke **samenwerking** onderling en met omliggende gebieden isoleert het project van zijn inhoudelijke en dus ook procesmatige samenhang. Terwijl juist grote verschillen in belangen moeten worden overbrugd. Er is een bestuurlijk proces nodig waarin het **vertrouwen** in het openbaar bestuur kan worden hersteld. Als het probleem eigendom wordt van een grotere gemeenschap, vallen er ook meer **positieve uitkomsten** te bedenken voor mensen die hun woonomgeving moeten opgeven. Ik adviseer



een beter procesontwerp, een echte onderhandeling, de **taart vergroten** voor je hem wilt verdelen, zorgvuldig omgaan met middelen en transparantie ten opzichte van doelen, strategie en middelen. Verken of partijen **vertrouwenpersonen** hebben, praat met informele en formele leiders en luister vooral. Mensen begrijpen heel goed waarmee ze bezig zijn. Weerstand die in jaren van conflicten is opgebouwd, werk je niet weg met simpele **bestuurlijke beloftes**. Wees eerlijk over alternatieven en laat zien waarom je die eventueel slechter vindt. Laat het Rijk beseffen dat deze provincie het echt niet alleen kan en toon ook in het openbaar waar je staat en waarom."



# Ontsluiting Mainport Rotterdam (A15 Maasvlakte- Vaanklein)

## Ambassadeur

Jos Wien

## Bestuurlijk duo

Camiel Eurlings

minister van

Verkeer en Waterstaat

Jeannette Baljeu

portefeuillehouder

Stadsregio Rotterdam



## Bereikbaarheid » Botlekbrug » Autosnelweg » Dynamisch verkeersmanagement

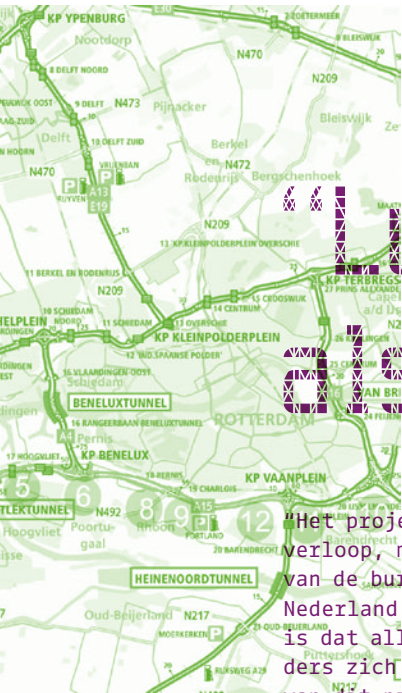
Vanaf de A15 is een goed zicht op de havenactiviteiten langs de Nieuwe Waterweg: kranen, petrochemie en spoorwegemplacements. Richting de kust worden de schepen die aangemeerd liggen steeds groter. De verkeersdruk is echter zo groot dat de blik vooral op de bumper van de voorganger is gericht.

Het verkeer op de A15 groeit sterk door de toenemende bedrijvigheid in de haven, zoals de aanleg Tweede Maasvlakte, en de nieuwbouw van woningen en bedrijven in het omringende gebied. De rijksweg A15 Maasvlakte-Vaanklein is dan ook een cruciale transportas die het Rotterdamse haven- en industriegebied vanaf de Maasvlakte verbindt met het (Europese) achterland. Maar de A15 kan het huidige en toekomstige

verkeer niet adequaat verwerken. De bereikbaarheid en het functioneren van de Mainport Rotterdam komt daardoor in gevaar. Daarom wordt de A15 uitgebreid tussen het Stenen Baakplein en het Vaanklein om de bereikbaarheid en veiligheid te verbeteren. Het betreft het ombouwen tot een stadsautosnelweg (Maasvlakte - aansluiting A57) en het uitbreiden van het aantal rijstroken (aansluiting A57 - Spijkenisse, Benelux-

plein-Vaanklein). De bestaande Botlekbrug wordt vervangen door een nieuwe brug. Dynamische verkeersmanagementmaatregelen, zoals elektronische informatiepanelen, dragen bij aan een goede verdeling van het verkeer door de Botlektunnel en over de Botlekbrug. De uitvoering van de werkzaamheden kan starten in 2010.



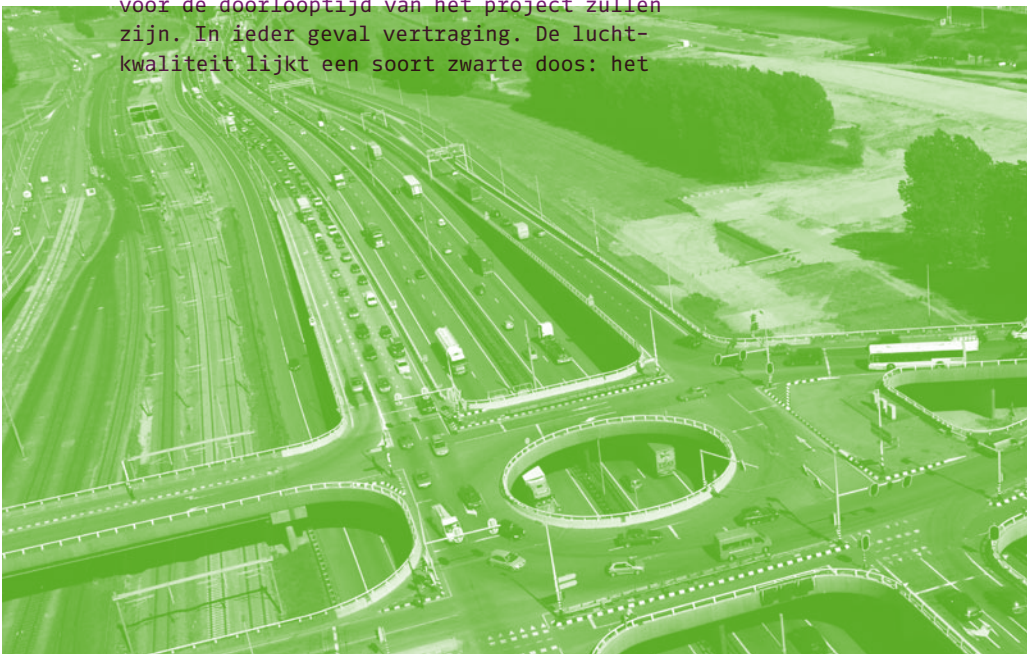


# Luchtkwaliteit als 'zwarte doos'



Het project kent enerzijds een voorspoedig verloop, maar is anderzijds een voorbeeld van de bureaucratie waarin veel projecten in Nederland gevangen zitten. De positieve kant is dat alle betrokken overheden en bestuurders zich zeer bewust zijn van de noodzaak van dit project voor de bereikbaarheid van de Maasvlakte. Er is een bijzondere aanbestedingsprocedure opgezet, waarbij de aanleg en het onderhoud van de weg voor **20 jaar in één procedure** wordt aanbesteed. Maar er is ook een lastige kant. Uitgebreide berekeningen over het effect van de verbreding van de A15 op de luchtkwaliteit kosten veel tijd en het is nog onduidelijk wat de gevolgen voor de doorlooptijd van het project zullen zijn. In ieder geval vertraging. De luchtkwaliteit lijkt een soort zwarte doos: het

onderzoek naar de luchtkwaliteit duurt lang en je kunt er geen zicht op krijgen. Het technische karakter van het onderzoek geeft de indruk dat vertraging een soort **natuurgegeven** is - iets waar je niets aan kunt doen. Dat is natuurlijk zeker niet het geval. Bijvoorbeeld door compensatie buiten het project mogelijk te maken. Nu ziet het project er goed uit en is het een mooi voorbeeld van een interessante nieuwe werkwijze - bijvoorbeeld in de aanbesteding - maar essentieel is de voortgang in die zwarte doos. Als de doos open gaat kunnen we hopenlijk **snel aan de slag**."





# Transitie Greenports

## **Ambassadeur**

Ellen Verkoelen

## **Bestuurlijk duo**

Gerda Verburg

minister van LNV

Sjaak van der Tak

burgemeester Westland



Wereldspeler » Versterking »  
Herstructurering » Tuinbouw »  
Innovatie

Bloemen houden van mensen. Niet alleen van mensen in Nederland, maar in de hele wereld. De Nederlandse tuinbouw is een speler van wereldformaat. De tuinbouw in Nederland is geconcentreerd in aantal kernen, de zogeheten greenports. Om een sterke speler op de wereldmarkt te blijven is het nodig om ruimte te scheppen voor verdere ontwikkelingsmogelijkheden. De Nederlandse overheid versterkt deze concurrentiepositie van de tuinbouwsector door het project Transitie Greenports. Het gaat daarbij om schaalvergroting en soms om het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten. Om innovatie, om een combinatie met

woningbouw en om een goede inpassing in het landschap. In deze kabinetsperiode staat, in het kader van Randstad Urgent, een aantal besluiten op het programma: besluitvorming over de integrale gebiedsontwikkeling van de Poelzone in Westland, de herstructurering en recreatieve ontsluiting in Oostland (boven de A12 in de buurt van Gouda) en de integrale herstructurering van de Duin- en Bollenstreek, inclusief de rijksbijdrage daaraan. Daarnaast is de definitieve (rijks)besluitvorming over de versnellingsprojecten van de Nota Ruimte voor de greenports in de Randstad onderdeel van het project. In 2011 is de start van de uitvoering gepland.





# Een economische sector als laboratorium op wereldschaal”

“Het gaat hier over een economische activiteit die Nederland internationaal stevig op de kaart kan zetten. Er is ontzettend hard gewerkt. Van zowel de zijde van de trekkers, als van de zijde van de vele betrokkenen in de verschillende gebieden. De greenport Duin- en Bollenstreek kenmerkte zich in eerste instantie door een enorme bestuurlijke drukte en onwil in het gebied. Samen met de kwartiermakers in het gebied en met het bestuurlijk duo is daarom gestreefd naar gezamenlijkheid. Daar waar de diverse gemeenten elkaar al jaren in een **kramp vasthouden** en eigenlijk niet structureel tot een samenwerkingsverband konden komen,

is dat nu wel gebeurd. De bestuurders in het gebied hebben elkaar gevonden en de gemeenteraden zijn nu aan de beurt om elkaar eveneens te gaan vinden in deze vernieuwde vorm. Het opnemen van de Greenports in Randstad Urgent heeft gezorgd voor een **enorme versnelling**. De trekkers hebben hun rol zeer serieus opgepakt en daardoor is er **enthousiasme** ontstaan. Wat dat betreft is de **betrokkenheid** van allen binnen dit project een voorbeeld voor die projecten waar het stroperig dreigt te worden. Ik heb er alle vertrouwen in dat de gevraagde mijlpalen gehaald gaan worden.”



# Kunst en cultuur in de Randstad

## **Ambassadeur**

Elco Brinkman

## **Bestuurlijk duo**

Ronald Plasterk

minister van OCW

Carolien Gehrels

wethouder

gemeente Amsterdam

Zien » Horen » Voelen »  
Ruiken » Tasten » Proeven

Je kunt ergens wonen, maar er moet ook wat te beleven zijn om er prettig te kunnen wonen. Kunst en cultuur geven kleur op de wangen. Kunst kan ontroeren en cultuur prikkelt alle zintuigen. De kwaliteit van het kunst- en cultuuraanbod is één van de bepalende factoren voor een aantrekkelijke Randstad. In het project Kunst en Cultuur in de Randstad hebben het rijk en de grote steden de handen ineengeslagen. Samen met kunst- en cultuurinstellingen

ontwikkelen ze een verbeterd aanbod om de internationale betekenis en concurrentiepositie van kunst en cultuur in de Randstad te versterken en de Randstad te promoten. Dit mondt uit in een reeks culturele activiteiten, een marketingplan en een promotiecampagne. Ook wordt gewerkt aan het opheffen van procedurele beperkingen en de bestuurlijke versnippering. Niet langer zullen de afzonderlijke steden onafhankelijk van elkaar hun culturele programma's bepalen.





# “Kan een bewaakte hemel zie je geen sterren?”



“Het project Kunst en cultuur in de Randstad lijkt een wat **vreemde eend** in de bijt van Randstad Urgent. Toch zet ik me er graag voor in. Het vestigingsklimaat in de Randstad moet beter. Daar horen ook recreatie en ontspanning bij. Het is goed voor het **imago** van de Randstad als er gerichte culturele activiteiten bedacht en uitgevoerd worden. Ik zie bijvoorbeeld rond de Zuidas, waar ik bij betrokken ben, dat de gemeente Amsterdam dat sterk doet vanuit het besef dat de fysieke omgeving hierdoor gaat **leven**. In het afgelopen jaar zat het project Kunst en cultuur in de Randstad in de **broedfase**. Er ligt nog geen uitgewerkt programma van activiteiten. Ik zoek de redenen daarvoor in het effect

van de grote bezuinigingen die vorig jaar bij de start van het project als een zwaard van Damocles boven de kunstsector hingen. Bij de presentatie van de begroting op Prinsjesdag zijn die donkere wolken weggenomen. Ik zou zeggen: nu kunnen we weer **op volle kracht vooruit**. Geef de ruimte aan het kunstenaarsvolk en de culturele instellingen. Ze hebben hun eigen werkwijze, maar uit ervaring weet ik: het komt wel goed met ze. Ik ben beschikbaar om de ontwikkeling van een cultureel programma voor de Randstad kracht bij te zetten.”



# Hoeksche Waard of alternatieve locatie

## **Ambassadeur**

Arie Verberk

## **Bestuurlijk duo**

Maria van der Hoeven

minister van Economische Zaken

Joop Evertse

gedeputeerde Zuid-Holland



## Bedrijventerrein » Haven » Concurrentiekracht » Mainport » Kiezen

De Rotterdamse haven is de trots van hardwerken Nederland: het is één van de belangrijkste havens in de wereld en de grootste van Europa. In het bestaande haven- en industriegebied is vrijwel geen ruimte meer beschikbaar voor nieuwe bedrijven en bestaande

klanten die willen uitbreiden. Als de haven zich wil blijven ontwikkelen en werkgelegenheid wil blijven behouden, moet die extra ruimte er komen. Zowel voor nieuwe als bestaande bedrijven. In de Hoeksche Waard, of ergens anders. De Nederlandse overheid heeft de versterking van de mainport Rotterdam hoog op de agenda staan, met oog voor de leefbaarheid en met respect

voor natuur en milieu. Er is vraag naar 120 hectare haven-gerelateerd bedrijventerrein voor versterking van de Rotterdamse haven en de werkgelegenheid in de Rotterdamse regio. Met dit bedrijventerrein krijgt de Rotterdamse haven nieuwe impulsen en wordt de concurrentiekracht van de Randstad versterkt. Op verzoek van de Tweede Kamer is onderzoek verricht naar mogelijke alternatieve loca-

ties voor de Hoeksche Waard. Het Kabinet heeft begin 2008 het besluit genomen de 120 hectare niet te realiseren in de Hoeksche Waard, maar in Nieuw Reijerswaard (Ridderkerk) en de Westelijke Dordtse Oever (Dordrecht). Het project maakt dan ook een doorstart onder een nieuwe naam waarin deze twee locaties bepalend zijn. De realisatie van het project is gepland vanaf 2012.

# “Hoeksche- en Kabeljauwse twisten”

“Het afgelopen jaar heb ik geen enkele schriftelijke of mondelinge uitlating gezien of gehoord, die ook maar de geringste twijfel uitsprak over het **nut en de noodzaak** van de 120 hectare industrieterrein voor met name value added logistics. Dat terrein moet er volgens alle betrokkenen komen, maar niet in de Hoeksche Waard. Dit alles tot **vreugde en verdriet** van de verschillende betrokken partijen. Ik kan daar begrip voor opbrengen, maar niet voor het feit dat dit besluit 14 jaar moet duren. Als ambassadeur zie ik dat bij dit project heel, heel veel spelers betrokken zijn. Dat leidt tot **Poolse landdagen** en vele (groeps)belangen. Als al die spelers onze doorgeschoten regelgeving willen misbruiken, kun je dit project simpel

vertragen of zelfs torpederen. Dan kennen we alleen maar verliezers. Als daarentegen alle partijen daadwerkelijk willen, kan het een groot succes worden. De minister van Economische Zaken en de gedeputeerde hebben daarvoor getekend en tot nu toe samen met de minister van VROM hun inzet getoond, ondersteund door een ambtelijk apparaat dat **buitengewoon positief** blijkt in de samenwerking. De contractpartners krijgen het met de herstart nog moeilijk. Ik doe een beroep op ze, en zal helpen waar ik kan.”





# A13/A16

## Ambassadeur

Bernard Wientjes

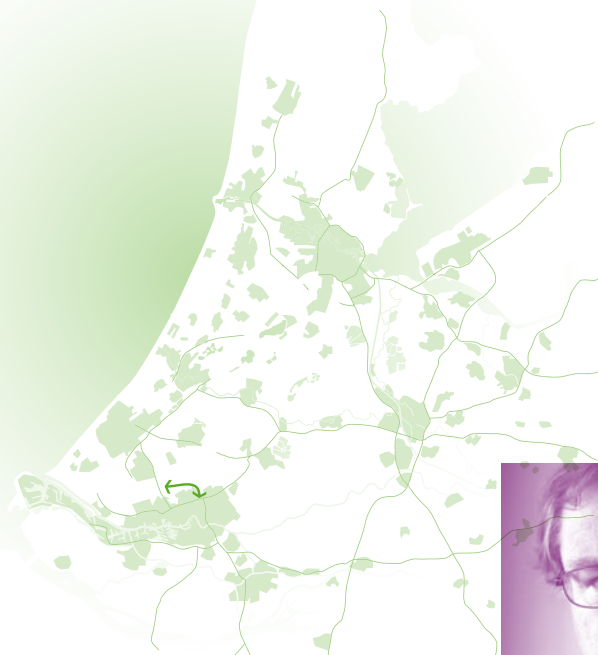
## Bestuurlijk duo

Camiel Eurlings

minister van  
Verkeer en Waterstaat

Jeannette Baljeu

portefeuillehouder  
Stadsregio Rotterdam



Bereikbaarheid » Economie »  
Doorstroming » Ruimtelijke  
kwaliteit » Leefbaarheid

Wie wel eens langs de IKEA in Delft komt, weet dat prettig doorrijden op de A13 meer uitzondering dan regel is. Zelfs, nu voor de liefhebbers van de BILLY-kasten en BRAVAD-keukens, de op- en afrit verbeterd is. Kortom: de A13 tussen Den Haag en Rotterdam wordt zwaar belast en kan het huidige en toekomstige autoverkeer niet op een betrouwbare manier verwerken. De verkeersdruk op regionale en lokale wegen is daardoor groot. Bovendien laat de kwaliteit van de leefomgeving rond de A13 te wensen over. Dit speelt tussen Berkel en Rodenrijs en het Kleinpolderplein en rond de A20 tussen het Kleinpolderplein en Terbregseplein. De planstudie A13/

A16 draagt bij aan het oplossen van deze problemen. Door de uitbreiding van het wegennet verbetert de bereikbaarheid en de doorstroming (zowel op het hoofdwegennet als het onderliggend wegennet), de ruimtelijke kwaliteit en de leefbaarheid van het noordelijk deel van de Rotterdamse regio. Daarmee draagt het ook bij aan een versterking van de economie. In de planstudie zijn alternatieven en varianten afgewogen. In 2009 nemen de ministers van Verkeer en Waterstaat en VROM een standpunt in naar aanleiding van de onderzochte alternatieven en de gevolgen voor het milieu. De realisatie van het project start in de periode 2012-2014. Op het wegtraject zal dan tol worden geheven.





# “Een betere doorstroming tussen Den Haag en Rotterdam”

“Ten behoeve van een **zorgvuldige besluitvorming** en het voorkomen van juridische risico's hebben de ministers Verkeer en Waterstaat en VROM er voor gekozen om zowel de A4 Delft-Schiedam als het A13 plus het A13/A16 alternatief op een juridisch gelijkwaardig niveau uit te werken. De studie A13/ A16 moet vooral **regionale problemen** in en om Rotterdam oplossen en is een belangrijke schakel in de Ruit van Rotterdam. Terecht hanteert deze studie in alle berekeningen het uitgangspunt dat de A4 Delft-Schiedam gerealiseerd is. Als de A4 er eenmaal ligt, kunnen **weggebruikers** kiezen uit twee rijks- wegen tussen Rotterdam en Den Haag. Als er een **calamiteit** op één van beide is, is er

nog een andere mogelijkheid om de steden te bereiken. De uitkomsten van de studie A13/ A16 en de milieueffect rapportages van de A4 Delft-Schiedam moeten goed worden afgestemd. Het **tempo** van de resterende onderzoeken is een belangrijk aandachtspunt. Verdere procedures moeten tenminste worden afgehandeld binnen de planning zoals die in het Programma Randstad Urgent is vastgesteld. Ik heb de minister opgeroepen dit met voortvarendheid ter hand te nemen. Samen met de meeste overheden in de zuidvleugel van de Randstad dring ik aan op **grotere snelheid.**”



# Toekomstagenda Markermeer-IJmeer

## **Ambassadeur**

Guido van Woerkom

## **Bestuurlijk duo**

Tineke Huizinga-Heringa

staatssecretaris van  
Verkeer en Waterstaat

Andries Greiner

gedeputeerde provincie  
Flevoland



Waterrijk » Natura 2000 »  
Ontspannen » Ecologie »  
Ruimtelijke kwaliteit

Dichtte de grote P.C. Hooft niet ooit dat hij, zittend in de torenkamer van het Muider-slot, de zon zag opkomen boven de zee. De Zuiderzee toen nog. Deze is anno nu grotendeels ingepolderd, maar de Hollandse luchten, de korte golfslag en de fraaie stadsgezichten aan de horizon zijn gebleven. In 2006 is in de Nota Ruimte vastgelegd dat de Markerwaard niet wordt aangelegd. Wat is dan nu de toekomst van het Markermeer en het IJmeer? De plannenmakerij is in volle gang. Volgens de Europese normen (in Nederland vertaald naar Natura 2000) moet de kwaliteit omhoog. Het water staat stil en is niet schoon. Daardoor gaat de kwaliteit van de

flora en fauna achteruit. Zonder maatregelen en verbeteringen zal het ecologische systeem zijn veerkracht verliezen en de aantrekkelijkheid van het Markermeer en IJmeer verminderen. Het aanpakken van dit waterrijk biedt waardevolle kansen voor het creëren van een klimaatbestendige, gezonde en ontspannen leefomgeving. Verbetering van de ecologische kwaliteit maakt andere dingen mogelijk, zoals het aanleggen van nieuwe jachthavens en wonen aan het water. Daarmee wordt de kracht van de Randstad, waarbij de verschillende steden in de directe omgeving toegang hebben tot natuur-, water- en recreatiegebieden, verder versterkt.

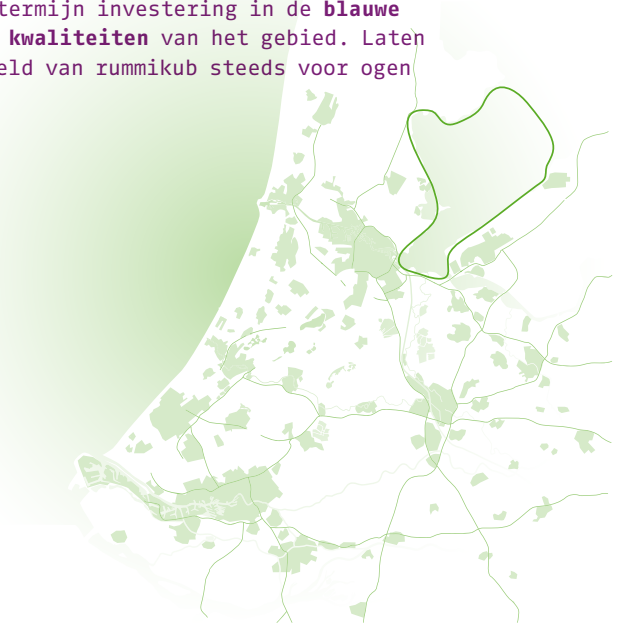




# “Het gelijk van Rummikub”

“Lang is er gediscussieerd over de vraag of er wel een probleem was, maar inmiddels is duidelijk geworden dat er in het Markermeer en IJmeer geen stabiel en duurzaam ecologisch systeem bestaat. **Niets doen is dus geen optie.** Die conclusie wordt nu in brede kring gedeeld. Het project ligt bovendien goed op schema en tal van partijen zijn op een goede manier in het project betrokken. Eerder is al geconstateerd dat wanneer **aparte sporen** worden bewandeld voor de verschillende belangen, het eindresultaat volstrekt onbevredigend zal zijn. Dat is toen aangeduid als ‘rummikub’: je kunt pas uit als er een verband is tussen de losse stenen. Uiteenlopende doelstellingen en belangen zijn daarna met elkaar verbonden en de onderlinge **afhankelijkheden** zijn benoemd. De les van

rummikub is dat die afhankelijkheden juist moeten worden benut om hoogwaardige oplossingen te vinden, die passen bij de ambitie van Randstad Urgent om de Randstad internationaal op kaart te houden. In het licht van die **ambitie** ligt er nu de uitdaging voor het programma om niet alleen de afzonderlijke projecten tot een goed einde te brengen, maar om ook een zodanig verband tussen de projecten in de regio te leggen dat rummikub uit komt. Daarvoor is het noodzakelijk dat er bestuurlijke overeenstemming bestaat over de lange termijn investering in de **blauwe en groene kwaliteiten** van het gebied. Laten we het beeld van rummikub steeds voor ogen houden!”



# Flessenhalzen A4 en A12

**Ambassadeur**

**Duco Stadig**

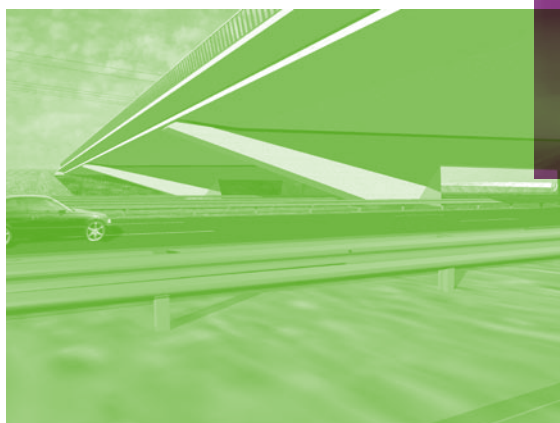
**Bestuurlijk duo**

**Camiel Eurlings**

minister van  
Verkeer en Waterstaat

**Asje van Dijk**

gedeputeerde  
provincie Zuid-Holland



[File top » Verkeersdoorstroming » Luchtkwaliteit » Raad van State » Rijstroken](#)

De A4 is van groot belang voor de bereikbaarheid van Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. Tegenwoordig wordt deze snelweg echter bijna elke dag in de top van files op de radio genoemd. Ook de A12 is zo'n belangrijke verkeersader in de Randstad die het autoverkeer niet goed meer kan verwerken. De strem-

ming van het vele verkeer op deze trajecten is voor een belangrijk deel te wijten aan een aantal flessenhalzen. Dit komt omdat de hoeveelheid rijstroken niet op het hele traject gelijk is; verkeerskundigen hebben het in hun jargon dan over de discontinuïteiten in het verkeersnetwerk. Met het op korte termijn aanleggen van extra rijstroken op delen van deze wegen worden de flessenhalzen opgeheven, verminderen de

files en neemt de betrouwbaarheid van de reistijden toe. Op delen van de A4 en de A12 is de spa al de grond ingegaan. Voor de andere delen liggen de plannen klaar om zowel van de A4 als de A12 weer gezonde verkeersaders te maken. Maar er zijn bezwaren aangetekend bij de Raad van State, met een beroep op de strenge eisen voor de luchtkwaliteit. Daarmee loopt de uitvoering forse vertraging op. Overigens zit de crea-

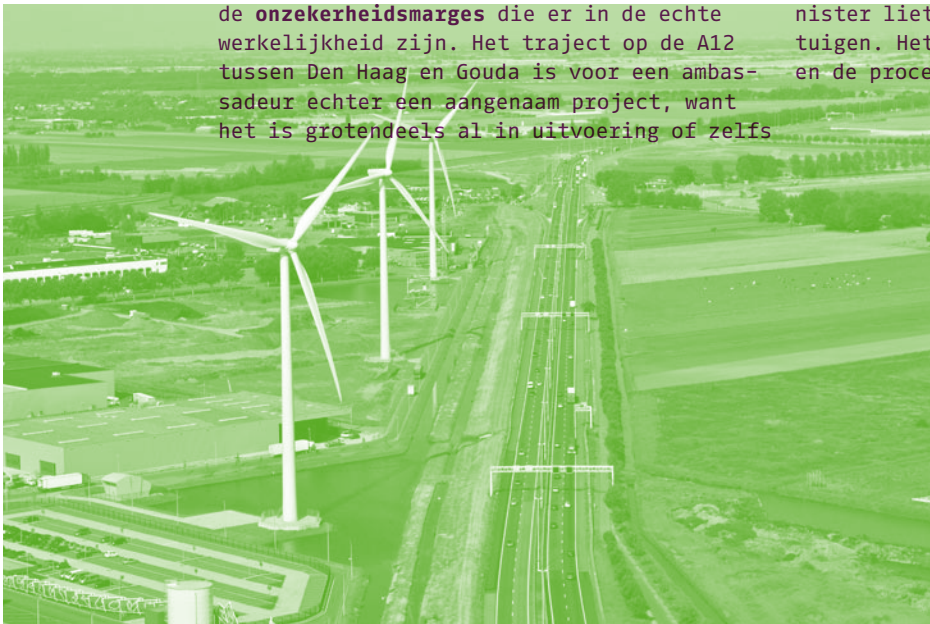
tieve geest niet in de fles: er zijn proeven gestart om automobilisten te verleiden de spits te mijden. Met de uiteindelijke uitvoering van de verschillende deelprojecten verbetert de bereikbaarheid in de Randstad en de verbinding tussen de afzonderlijke vleugels en stadsregio's.

# “Vastlopen in de theoretische werkelijkheid”



“Aan de Tweede Kamer is gemeld dat de oplevering van de A4 bij Leiderdorp met drie jaar is vertraagd. Dat is bijzonder jammer, want het gaat om het opheffen van een duidelijke flessenhals en wel op een wijze die beslist de **schoonheidsprijs** verdient. De uitspraak van de Raad van State heeft voor mij duidelijk gemaakt dat deze eerbiedwaardige juristen zich onvoldoende realiseren hoe theoretisch de werkelijkheid is waarin ze opereren. De **precisie** die ze van onderzoeken vraagt staat niet in verhouding tot de **onzekerheidsmarges** die er in de echte werkelijkheid zijn. Het traject op de A12 tussen Den Haag en Gouda is voor een ambassadeur echter een aangenaam project, want het is grotendeels al in uitvoering of zelfs

al gereed. Niets meer te doen dus voor de ambassadeur? Toch wel, want de projectleider vertelde mij dat er na de oplevering twee **nieuwe knelpunten** zouden gaan ontstaan. Die zouden nu tegen betrekkelijk geringe investeringen tegelijk met het hoofdproject kunnen worden opgelost. Dit was een kolfje naar mijn hand. Ik schreef minister Eurlings twee brieven, waarin ik met klem bepleitte om er alsnog geld voor vrij te maken. Ook vroeg ik de gedeputeerde om steun voor het **versneld aanpakken** van deze twee knelpunten. De minister liet zich door mijn argumenten overtuigen. Het geld is inmiddels gereserveerd en de procedures zijn in gang gezet.”





# Amsterdam Connecting Trade

## **Ambassadeur**

Pamela Boumeester

## **Bestuurlijk duo**

Maria van der Hoeven

minister van  
Economische Zaken

Arthur van Dijk

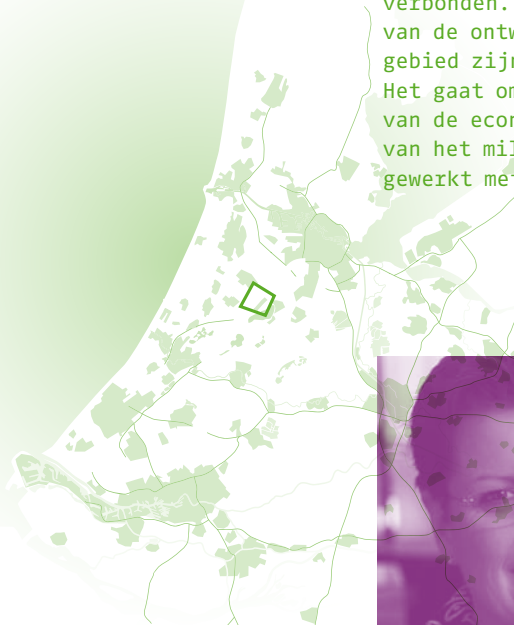
wethouder gemeente

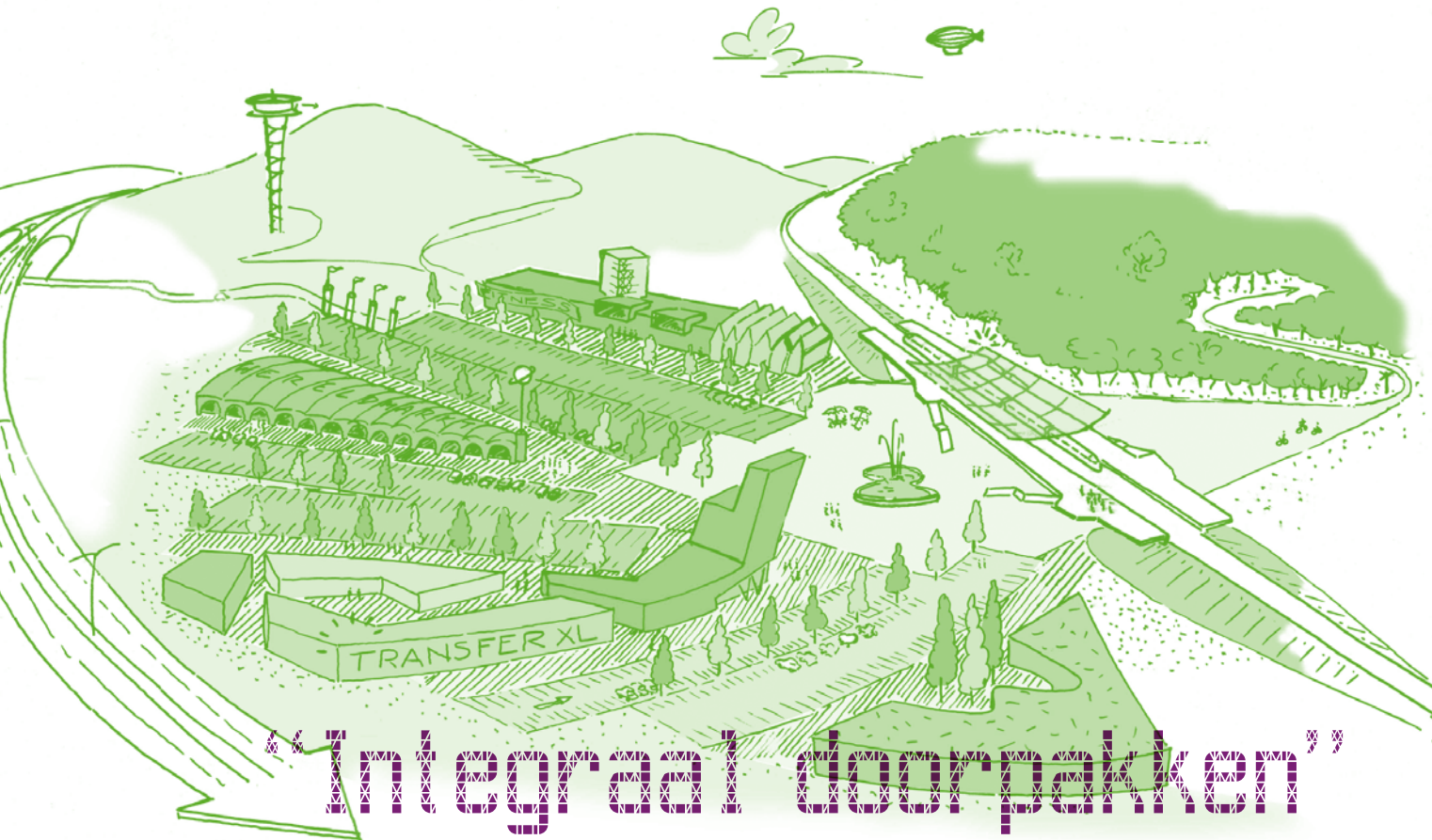
Haarlemmermeer

Distributieknooppunt »  
Duurzaam » Innovatie »  
Schiphol » Filevermindering

Nederland is internationaal groot in distributie. Voor het behoud van deze top-positie is groei nodig, maar wel met oog voor duurzaamheid. Het project Amsterdam Connecting Trade (ACT) richt zich op de verbetering van de bereikbaarheid, de economische dynamiek en de kwaliteit van leven rond de Mainport Schiphol in de Metropoolregio Amsterdam en meer specifiek in Haarlemmermeer. ACT moet in de komende dertig jaar een logistiek knooppunt worden, waar goederen, mensen en informatie aan elkaar zijn verbonden. De totale kosten van de ontwikkeling van dit gebied zijn 3 miljard euro. Het gaat om het stimuleren van de economie en het sparen van het milieu. Er wordt gewerkt met gesloten kring-

lopen waarin afval niet bestaat en het gebied wordt goed toegankelijk met de fiets en de bus. Dat moet voorkomen dat de regio nog verder dichtslibt met auto-verkeer. Er wordt een accent-verschuiving gerealiseerd van vrachtvervoer over de weg naar vrachtvervoer per trein en per boot. Dat kan op termijn de files in deze regio gereduceerd. Door andere vervoerstromen te benutten en vrachtwagens efficiënter te vullen kan de stroom aan vrachtwagens sterk worden verminderd. Door de ligging van ACT ontstaan ook kansen voor de bloemenveiling Aalsmeer. Met de nieuwste methoden kunnen bloemen 'in coma' worden gebracht. Op die manier kunnen bloemen vanuit ACT ook per container in de trein of het vliegtuig worden vervoerd in plaats van over de weg.





## Integraal doorpakken

“De uitvoering van Amsterdam Connecting Trade staat er positief voor! Het project ligt behoorlijk **op schema**. Het eerste concept rapport kende enkele bestuurlijke hobbels, maar door de **korte lijnen** die Randstad Urgent kenmerken werden deze snel opgelost. Economische Zaken werkt hard mee en de minister is zeer betrokken. De wethouder kon in voorkomende gevallen nog de volgende dag met haar om de tafel. Hierdoor krijgt de **bureaucratie**, die ook bij een project Amsterdam Connecting Trade regelmatig de kop op steekt, minder kans. Van belang is alert te blijven op de doelstelling van Amsterdam Connecting Trade: het ontwikkelen van een multimodaal knooppunt dat de kracht van Nederland als distributieland aangeeft. Voor zo'n krachtig knooppunt

zullen de separate projecten, zoals bedrijventerreinen en infrastructuur, integraal worden ontwikkeld. Toch bestaat de neiging de projectonderdelen los van elkaar uit te voeren en dit haalt de versterkende elementen uit het plan. Amsterdam Connecting Trade mag nu niet stilstaan. Het is belangrijk om door te pakken en te investeren in **het gehele idee**, juist op momenten dat de **sentimenten in de markt** niet optimaal zijn. Er zijn nog stappen te zetten, met name wat betreft integraliteit, financiering en communicatie. Maar met het commitment van en de goede samenwerking tussen het huidige bestuurlijke duo verwacht ik dat deze stappen ook zullen worden gezet.”

# Verkenning één OV-autoriteit voor de Randstad

## **Ambassadeur**

Jeltje van Nieuwenhoven

## **Bestuurlijk duo**

Tineke Huizinga-Heringa

staatssecretaris van  
Verkeer en Waterstaat

Leen Verbeek

commissaris van de  
Koningin Flevoland  
(tot 1 november 2008  
lid Dagelijks Bestuur  
Stadsregio Amsterdam)



Openbaar Vervoer »  
Verbindingen » Regionale  
samenwerking » Bevoegdheden

Eén openbaar-vervoersnetwerk in de Randstad waarvan de gebruikers niet merken dat de diensten door verschillende bedrijven aangeboden worden. Dat is de ambitie. Nu is het een lappendeken. Zou de inductie van één, overkoepelende OV-autoriteit hier verbetering in kunnen brengen? Een intrigerende vraag, omdat

het draait om het afstaan van bevoegdheden. Reden voor een verkennend onderzoek. De verkenning richtte zich op de noodzaak, wenselijkheid en mogelijkheden van zo'n autoriteit voor alle vormen van openbaar vervoer (bus, tram, metro, trein). Ondanks een aantal bezwaren op het vlak van bestuurlijke afstemming en integrale beleidsvorming, kwam de vorming van één OV-autoriteit met bevoegdheden voor het OV als beste variant

naar voren. De betrokken overheden hebben daarom een volgende stap gezet. Onder de nieuwe naam OV Samenwerking PLUS en OV Bureau Randstad worden vier opgaven uitgewerkt. Opgave één is het opstellen van een gezamenlijk beeld van een kwalitatief hoogwaardig netwerk voor het openbaar vervoer in de Randstad. De tweede is het identificeren en realiseren van ontbrekende, regiogrensoverschrijdende verbindingen, op

basis van een analyse van de witte vlekken op Randstad-niveau. De derde opgave is het maken van voorstellen voor het structureel verbeteren van de ketenmobiliteit binnen de Randstad. En de vierde is tot slot het verder uitwerken van een grotere betrokkenheid van de decentrale overheden bij de aansturing van het regionaal spoorvervoer.



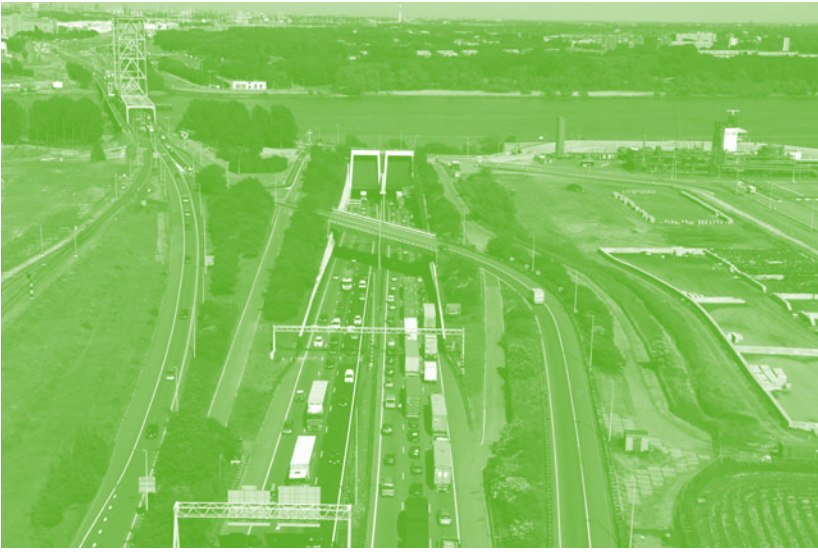


# “De reiziger verlangt meer samenwerking”

“De projectgroep is heel open gestart en heeft aangegeven dat een OV-autoriteit niet noodzakelijk de uitkomst van het project is. Er zijn ook daadwerkelijk verschillende **varianten** verkend. Maar de naam van het project geeft eigenlijk al een oplossingsrichting, voordat het probleem is onderkend. De voornaamste vraag die de projectleden elkaar stelden was dan ook, tot hoever de partijen in de samenwerking wilden gaan. Waar liggen de bevoegdheden en verantwoordelijkheden en **wie beslist?** Een vraag die pas laat in de discussie naar boven kwam, was wat het onderliggende probleem is wat opgelost moest worden. Vanuit het belang van de reiziger moeten we werken aan een goede keten van deur - tot - deur, voor iedere reisafstand en voor iedere modaliteit, over de concessiegrenzen heen. **Maak het de reiziger makkelijk**, de dag heeft al

genoeg uitdagingen. In de discussie over één OV-autoriteit voor de Randstad is bestuurlijke synergie en slagkracht een belangrijk gespreksonderwerp geweest. Wat ik het project wil meegeven is dat veel aandacht aan de **raakvlakken** moet worden besteed. Er zal altijd overleg nodig zijn met partijen die het openbaar vervoer verzorgen in de gebieden die grenzen aan de Randstad. Ook zal er afstemming nodig zijn met andere beleidsterreinen dan het openbaar vervoer. En niet in de laatste plaats, het belang van de reiziger dient voorop te staan. Welke organisatievorm ook gekozen wordt, samenwerking is essentieel.”







# Blikken van Buiten

## *Wetenschappelijke beschouwingen bij de opgave*

Een bestuurskundige blik

Een planologische blik

Een veranderkundige blik

Een economische blik



**Geert Teisman** is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het kennisprogramma Leven met Water en bestuurslid van Habiforum, een kennisnetwerk van professionals uit de ruimtelijke ordening.



Een bestuurskundige blik

# Ook urgente projecten verdienen een ambassadeur

**De ruimtelijke besluitvorming lijkt steeds complexer te worden, wat tot gevolg heeft dat ook de bestuurlijke dichtheid en drukte in de Randstad niet minder wordt. Geert Teisman heeft deze complexe besluitvorming juist verheven tot studieonderwerp en gebruikt complexiteitsinzichten om de uitdagingen van overheden beter te begrijpen. Hij is voorstander van verbindend leiderschap en opereert op het snijvlak van overheid, wetenschap en bedrijfsleven. Vanuit een bestuurskundige invalshoek reflecteert hij op de situatie en het samenwerkend vermogen in de Randstad. Naast de programma-aanpak van Randstad Urgent staat vooral de rol die de ambassadeurs daarbij kunnen spelen centraal. Hij benadrukt de waarde van maatschappelijke betrokkenheid bij de publieke besluitvorming.**

Al enige jaren voel ik mij betrokken bij het vraagstuk van de bestuurskracht in de Randstad. Toen ik eind jaren '90 samen met Mark van Twist de vitaliteit van de Bestuurlijke Commissie Randstad evalueerde was ik oprecht teleurgesteld in het vermogen van de bestuurders in de Randstad om samen het belang van de burgers in de Randstad te dienen. Een aantal jaren daarna werd ik gevraagd om het nieuwe samenwerkingsarrangement, Regio Randstad, dat volgde op onze evaluatie, tegen het licht te houden. Het was nog steeds matig gesteld met de gezamenlijke bestuurskracht. Het hemd is nader dan de rok, een tegeltjeswijsheid met

een lange traditie, was zeker van toepassing op de overheden in de Randstad.

## **Bestuurlijk ongenoegen**

Daar waar stedelijke netwerken zoals Brabantstad, Anhem-Nijmegen of Groningen-Assen een zeker elan ontwikkelen, is de verhouding tussen (grote) gemeenten, provincies en departementen in de Randstad vooral gekleurd door competitie en wijzen met de vinger.

De gemeenten zien de provincies niet staan, de provincies vragen meer ruimte van het rijk en het rijk spreekt zijn teleurstelling uit

in het samenwerkend vermogen van gemeenten en provincies. Afzonderlijk hebben de overheden ook overtuigende argumenten voor het tekortschieten van de ander. Het is immers een breed gevoeld ongenoegen dat de departementen met verschillende monden spreken en niet het gezamenlijke beleid voeren dat in de regio verlangd wordt. Eveneens is het een breed gevoeld ongenoegen dat provincies wel een ruimtelijke regierol krijgen opgeplakt van de rijksoverheid, maar deze maar met grote moeite – en soms zelfs minder dan dat – kunnen waarmaken. De vier grote steden beschouwen zich als provincievrij gebied en gaan er veelal vanuit dat hun projecten de dragers zijn van de Randstad.

Een echte analyse van wat de Randstad nodig heeft om zich als geheel krachtig te ontwikkelen staat nog in de kinderschoenen, laat staan dat we al zover zijn dat we internationaal spraakmakende Randstad-projecten op de agenda hebben staan. In dat opzicht lijkt de Randstad een schaalniveau te zijn waar betrokken bestuurders maar moeilijk op kunnen denken. Dat is zorgelijk. Het is zorgelijk dat er onvoldoende bestuurskracht is om het openbaar vervoersysteem in de Randstad integraal te verbeteren. Het is zorgelijk dat we blijven voortmodderen met het groene hart. En het is zorgelijk dat projecten die internationaal appelleren moeilijk van de grond komen. Niet omdat ‘we’ het met elkaar niet zouden kunnen, maar omdat de verschillende overheden geen energie steken in het ontwikkelen ervan.

Iedereen blijft liever vasthouden aan de idee van ‘eigen projecten eerst, daarna komen we wel eens toe aan die vage gemeenschappelijke projecten’.

### **Programmatische sturing**

Maar toch is er ook hoop. Diverse steden ontwikkelen projecten die kunnen doorgroeien tot Randstedelijke pareltjes. De provincies lijken zich steeds meer te bekwamen in hun regierol. De departementen lijken elkaar, ondanks de blijvende onderlinge concurrentie, steeds meer te vinden in een gezamenlijke aanpak van de Randstad. En Randstad Urgent is een mooie stap in de zoektocht naar een meer programmatische en gezamenlijke werkwijze. Het heeft als kerndoel om tot een concurrerende, sociaal stevige en aantrekkelijke en ook klimaatbestendige Randstad te komen. Het Urgentieprogramma is uiteindelijk toch vooral een samenraapsel van bestaande projecten geworden, die zich in een meer of minder vergevorderd stadium van ontwikkeling bevinden. Het heeft echter wel de potentie om een nieuwe vorm van programmatische sturing te worden.

Dit acht ik van groot belang omdat programmatische sturing een aantal voordelen in zich bergt ten opzichte van de klassieke departementale lijnsturing en de projectsturing. Deze laatste is sterk ontwikkeld bij zowel Rijkswaterstaat als bij diverse private partijen en gemeenten. Er zijn drie potentiële voordelen van



programmatische sturing, die de bestuurskracht in de Randstad substantieel kunnen ondersteunen. Ten eerste omdat dan sturing vanuit een inhoudelijke visie en toetsing op de projecten, in het licht van de gemeenschappelijke concurrentiekracht (de bijdrage aan de sociale kracht en klimaatbestendigheid), mogelijk is. In dat licht is Randstad 2040 een mooie tussenstap. Nu gaat het erom deze criteria handen en voeten te geven. Een tweede voordeel kan gevonden worden in het beter in beeld krijgen van de conflicten tussen projecten en de combinatiekansen en synergie tussen de vele geïnitieerde projecten in de Randstad. Dit maakt actieve sturing mogelijk en zorgt voor het beter en sneller bereiken van resultaten. Tot slot is het met programmatische sturing mogelijk om creatieve concurrentie tussen projecten te organiseren, in het licht van hun bijdrage aan de drie genoemde kerndoelen. Wanneer projecten niet hard kunnen maken dat zij een verschil gaan maken vallen ze af en kunnen nieuwe projecten geadopteerd worden, die vanaf het begin zijn opgezet om deze ambities wel waar te maken.

Een programmatische aanpak biedt dus grote kansen voor de stimulering van de bestuurskracht, zonder dat bestuurders helemaal opgehangen raken aan en opgesloten in één specifiek project waar ze hun lot aan verbinden. Dat is immers ook niet nodig. *Er is geen enkel project dat doorslaggevend het verschil maakt voor de Randstad. De combinatie van projecten maakt het verschil.*

### **Lichte bestuurlijke arrangementen voor zware vraagstukken**

Geheel in lijn met de internationale ontwikkelingen, waar de aandacht voor programmamanagement groeit, is het vervolgens de vraag hoe deze programmatische aanpak is te organiseren. Randstad urgent kent een aantal bestuurlijke nieuwtjes die zeer de moeite waard zijn. Ten eerste zijn dat de bestuurlijke duo's. Dit is interessant in het licht van de gebrekkige bestuurskracht en in de wetenschap dat vrijwel alle grootschalige bestuurlijke reorganisaties in de afgelopen veertig jaar zijn mislukt of weinig hebben opgeleverd. De duo's zijn lichte bestuurlijke arrangementen om complexe vraagstukken aan te pakken. De duo's versterken de relatie tussen regio en rijk, zonder zware procedurele verankering. Procedurele verankering, vaak bedoeld om een proces te stroomlijnen, leidt in de praktijk vaak tot verstrikking. Bestuurders raken in een val die ze zelf hebben gezet. Lichte arrangementen hebben dat bezwaar niet, ze zijn geheel en al gebaseerd op de basisvoorwaarde voor bestuurskracht, te weten de wil van twee partijen om ergens uit te komen. Deze kracht is natuurlijk ook de zwakte. Immers, wat gebeurt er als het hemd toch weer nader is dan de rok. Altijd zal dat gevaar, als een soort natuurwet van de bestuurlijke realiteit, zich aandienen. Dit gevaar is niet te vermijden, maar wel hanteerbaar te maken. Hanteerbaar maken betekent vooral zichtbaar maken wanneer partijen niet aan het gemeenschappelijk belang werken en ze daarop aanspreken.

Ook dit zijn lichte arrangementen, die de potentie in zich dragen om effectief te zijn.

### **De ambassadeur als intermediair**

Uit de configuratietheorie van Henk van Dongen weten we al dat een conflict of verstarring tussen twee mensen of tussen twee functionarissen van verschillende organisaties, goed gemanaged en vaak doorbroken kan worden door de introductie van een derde. De derde kan een nieuw idee of een nieuw project zijn waar twee strijdende partijen wel enthousiast over worden. Dit idee van, projecten die stagneren vervangen door nieuwe meer kansrijk geachte projecten, is al de praktijk in Randstad Urgent. De derde kan echter ook een persoon zijn, die anders is dan de twee 'kemphanen'. Ook dit principe is tot wasdom gekomen in Randstad Urgent via de ambassadeurs. Zij zijn duidelijk anders. Daar waar het duo bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt, vertegenwoordigt de ambassadeur het maatschappelijk belang. Daar waar het duo sterk is in bestuurlijke netwerken brengt de ambassadeur de maatschappelijke netwerken in. En daar waar het duo soms opgesloten zit in het eigen belang van de achterban, kunnen ambassadeurs het maatschappelijke geweten of de toekomst van de Randstad inbrengen.

Juist nu de maatschappelijke vraagstukken complexer worden neemt het aantal experimenten met meerhoofdige regie toe. Complexer

betekent vaak dat er kennis en inzet nodig is vanuit diverse beleidsdomeinen en vanuit diverse schaalniveaus. Dan is het nodig om enerzijds tot een zekere transparantie te komen over wie kan worden aangesproken op de voortgang (de duo's). Maar tegelijkertijd is het evenzeer nodig om te zorgen dat deze duo's optimaal zijn verankerd in de diverse arena's, waar actieve inzet nodig is om het project daadwerkelijk te realiseren. We hebben ondertussen voldoende voorbeelden van krachtige besluiten die vervolgens verzanden in de uitvoering. Ambassadeurs zijn dan goede intermediairs tussen het eigen project en de soms vijandige buitenwereld die zich toch wel zal laten gelden bij de uitvoering.

### **Schape met minstens vijf poten**

Het mooie van de relatief vage omschrijving van de ambassadeursfunctie is dat iedere ambassadeur kan kijken wat er nodig is bij het specifieke project waaraan de ambassadeur zich heeft verbonden. De ervaring leert dat generieke aanpakken en vaste procedures juist niet werken bij complexe projecten. Ik heb samen met anderen het afgelopen jaar een groot aantal Europese (infrastructuur)projecten mogen evalueren voor de Europese Unie. Als er één ding duidelijk is geworden dan is het wel dat elk project uniek is. De succesfactor is dan meer het ontdekken van een aanpak die in die specifieke situatie werkt en minder het netjes aflopen van een procedure.

Als we erkennen dat elk project baat heeft bij een eigen aanpak en dat hoogwaardige professionals vooral bestuurskracht realiseren als zij dat unieke, effectieve antwoord op steeds weer net een andere vraag geven. Dan is het ook prachtig om te zien dat ambassadeurs hun eigen invulling geven aan hun ambassadeursschap. Dit biedt ook het duo de ruimte om te reflecteren op de toegevoegde waarde van de ambassadeurs en het biedt de programmaminister de ruimte om bij nieuwe projecten of bij een vervolg op een project bewust te sturen op welk soort ambassadeur het meeste nodig is. Als de weerstand komt uit de bevolking is er een ambassadeur nodig met sterke maatschappelijke netwerken. Als er weerstand komt uit de ecologische hoek is er vooral een ambassadeur nodig met netwerken in die kringen. Als er een krachtige maatschappelijke en bedrijfsmatige businesscase nodig is voor een project, waarvoor ook grote private investeringen nodig zijn, is er een ambassadeur nodig die kan zorgen voor de ontwikkeling van zo'n case. Als een project vooral kan stranden op conflicten met EU regelgeving is er eerder een ambassadeur nodig die weet wat er in Brussel speelt. Gaat het om projecten waar eerst nog een technische innovatieslag gemaakt moet worden dient de ambassadeur sterk verbonden te zijn met innovatienetwerken. En zo voort en zo verder.

De kerngedachte is dat leiderschap in onze samenleving vraagt om schapen met minstens vijf, maar zo mogelijk nog meer poten.

Deze leiders zijn er maar in beperkte mate en als ze er al zijn is het gevaar niet denkbeeldig dat ze over hun eigen 'poten' struikelen. Het is dan goed voor de bestuurskracht wanneer hulptroepen worden geactiveerd die hun bijdrage wensen te leveren aan de ontwikkeling van – in dit geval – de Randstad.

### **Civic culture**

Het mooie is dat vele mensen als persoon verantwoordelijkheid willen nemen. Het is wijs wanneer het openbaar bestuur, dat toch al zoveel verantwoordelijkheden op het eigen bordje heeft liggen, de eigen taak verlicht door de positieve energie van deze mensen te benutten. In dat opzicht is het experiment met de ambassadeurs geslaagd. Mijn belangrijkste aanbeveling voor de nabije toekomst is dan ook om de Nederlandse 'civic culture' die in mijn ogen behoorlijk verzwakt is door een te sterke bestuurscentrische cultuur in Nederland, meer kans te geven. Ook het hedendaagse maatschappelijke middenveld kan het openbaar bestuur verlichten en faciliteren. Daarvoor is het nodig dat de rijksoverheid zich inzet om nieuw maatschappelijk talent, dat zich in wil zetten voor een groter belang dan alleen het eigenbelang, te scouten, respectvol te benaderen en een belangrijke rol te geven in het verbinden van het bestuurlijke project met maatschappelijke belangen en netwerken.



Dit kost relatief weinig en levert veel op. Het levert bestuurders een extra verbinding met de samenleving, maar nog belangrijker, het stimuleert de vele positieve krachten in de samenleving om zich in te zetten voor de publieke zaak. Dit kan zonder dat zij opgezogen worden in de overheidsbureaucratie, met zijn soms toch wel energievretende onderlinge strijd om positie. De ambassadeurs van Randstad Urgent hebben bijvoorbeeld een grotere graad van belangeloosheid en zijn daardoor belangrijk bij het leggen van vruchtbare verbindingen tussen partijen. Ze vormen een soort cement van de samenleving die de overheid maar moeilijk zelf kan produceren. Variëteit is daarbij wat mij betreft een toverwoord. Het gaat, om het maar wat badinerend te zeggen, dus niet om het vinden van een nieuwe 'parkeerplek' voor ex-bewindspersonen. Het gaat erom de persoonlijke inzet van velen die buiten de politieke partijen staan, en die als zodanig niet op bestuurlijke functies terechtkomen, te benutten. Zij zijn maatschappelijke geëngageerd en hebben ook krachtige netwerken, daarmee kunnen ze kennis en kunde activeren die nu nog vaak onderbenut blijft in het bestuurlijke domein. Zij vormen een dankbaar kritisch geweten voor bestuurders bij de vraag of de projecten nog wel de projecten zijn waar de Randstad op zit te wachten. Het selectief activeren en respecteren van deze potentie zal het programma Randstad Urgent en haar opvolgers een grote dienst bewijzen.

Nu nog zie ik te vaak dat bestuurders en politici zichzelf in een dwangbuis stoppen door te stellen dat er urgent iets nodig is. Ze hebben dus geen tijd om naar echt hoogwaardige oplossingen te zoeken en al helemaal geen tijd om de samenleving te betrekken. Naar mijn inzicht is dat een grote misvatting. Vooral kwalitatief hoogwaardige en gedragen oplossingen helpen de Randstad en Nederland verder. Daarom hebben ook juist urgente projecten baat bij ambassadeurs. Zij kunnen de projecten maatschappelijk van betekenis maken en daarin ook het verlangen van onze burgers naar de toekomst weer op peil brengen.



**Ton Kreukels** is emeritus  
hoogleraar planologie aan  
de Universiteit Utrecht.  
Hij was het boegbeeld  
van de Utrechtse planologie  
en heeft vele publicaties op  
zijn naam staan.





Een planologische blik

# *De experimentele aanpak van Randstad Urgent moet dagelijkse praktijk worden*

**Tegen de toen heersende opvatting in beweerde Ton Kreukels eind jaren zeventig al dat planning geen exclusieve overheidstaak of -bevoegdheid is. Ondanks hernieuwde stemmen voor meer overheidsregie, is recent zijn centrale boodschap door collega-planologen vertolkt in het boek 'Planning zonder overheid'. Een pleidooi voor het benutten van de inzet en sturing binnen de samenleving, naast een overheid die – zij het veel meer selectief – daadkrachtig de regie neemt. Hij is een aanhanger van meer regionale betrokkenheid, maar ook van een hoger ambitieniveau en een grotere uitvoeringsgerichtheid in onze nationale ruimtelijke planning. Gaan deze daadkracht en onze cultuur van overleggen en uitstellen samen? Ton Kreukels geeft vanuit een planologische invalshoek aan wat de rol van de ambassadeur kan betekenen in de ruimtelijke planning en de omslag van de politieke cultuur.**

De globale indruk is dat de inzet en bijdragen op projectniveau binnen Randstad Urgent toegevoegde waarde hebben. Het merendeel van de betrokken ambassadeurs is positief en spreekt uit dat de ingeslagen weg verder moet worden gevolgd. Toch uitte enkele ambassadeurs – overigens krachtig geformuleerde – twijfels over de uiteindelijke impact en resultaten. In het verlengde hiervan kom ik tot een aantal opmerkingen, observaties en suggesties. Ik zal daarbij de aanpak van Randstad Urgent en de ervaringen van de ambassadeurs in het licht van de nationale ruimtelijke planning plaatsen.

## **Trouble in paradise**

Een eerste algemene observatie is de waardering voor en het besef van het belang van de bestuurlijke inzet, het maatschappelijke overleg en de financiële en andersoortige betrokkenheid binnen Randstad Urgent. Die heeft vooral op projectniveau – via 'pilots' – gestalte gekregen en heeft sindsdien voor voortgang gezorgd. Iets wat bij het reguliere en gebruikelijke nationale beleid zeker uit zou zijn gebleven. Tegelijkertijd blijft de totale aanpak en voortgang in Nederland nog steeds achter, gemeten naar een aantal ontwikkelde landen

die ertoe doen in internationaal vergelijkend en historisch perspectief. Dit geldt vooral op het vlak van de lange termijn ruimtelijke planning die vervolgens consequent zou moeten uitmonden in interventies en uitvoering. Om te kunnen blijven concurreren op dit onderdeel zouden politiek geformuleerde prioriteiten via kwaliteitsprongen (spronginvesteringen) in een redelijk tempo moeten worden gerealiseerd. Het 'Planning Paradise', waarmee de ruimtelijke planning in Nederland internationaal te boek stond in de periode na de Tweede Wereldoorlog, lijkt daarna omgeslagen in een relatief kleurloze nationale aangelegenheid. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw behoort ons land dan ook niet meer tot de voorhoede van de ruimtelijke planning.

Sindsdien is er, zoals ook blijkt uit de laatste nationale ruimtelijke ordeningsnota's en structuurvisies, slechts in beperkte mate sprake van uitgesproken beleidsverplichtingen en overeenkomstige beleidsinzet. De nota's en visies geven in het algemeen een weinig verplichtend ambitieniveau te zien over een zeer breed front. Wat in een dergelijk strategisch programma dan achterwege blijft, is een echte selectie, keuze en prioriteitsstelling na afweging van onderling vaak concurrerende belangen. Ook blijkt vervolgens het noodzakelijk complement van financiële en bestuurlijke 'commitments' te weinig geprofileerd op projectniveau. In mijn ogen is dat het grootste manco in de huidige beleidsnota's en -programma's.

### **Vrijblijvendheid van beleid voorbij**

Dit 'assessment' van de huidige nationale ruimtelijke planning in het algemeen en van de Randstad in het bijzonder krijgt extra betekenis, als deze wordt geplaatst tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in het planologisch denken en doen. Vanaf medio jaren zeventig is er een voortdurend pleidooi om de ruimtelijke planning meer efficiënt, minder vrijblijvend en dus meer uitvoeringsgericht te maken. Echte vorderingen in uitvoeringsgerichtheid bleven echter uit. Tegelijkertijd duikelde in diezelfde periode het politieke prestige van de ruimtelijke planning ten opzichte van andere beleidsvelden. Dit heeft veel te maken met het hoofdaccent op de lopende zaken en het dagelijks beleid in politiek en bestuurlijk Nederland in die tijd. Beleid voor de langere termijn en toekomstinvesteringen waren ondergeschikt en onbekend terrein.

De herhaalde oproep tot meer efficiency en meer aandacht voor de uitvoering in het Randstadbeleid is nu tenminste uitgemond in een meer gecoördineerde en gerichte beleidsinzet. Randstad Urgent is daarvan de uitdrukking. Dat is winst. Het zal duidelijk zijn dat dit positieve oordeel over Randstad Urgent in internationaal vergelijkend verband gerelativeerd dient te worden. De huidige investeringen, en wat daarvan nog in de pijplijn zit, blijken vooral op projectniveau nog onvoldoende geprononceerd, te weinig selectief en te verwaterd in de tijd. Dit geldt zeker wanneer wel

voorgegeven wordt op een aantal kernterreinen (waterhuishouding, hoofdinfrastructuur, geprofileerde en gedifferentieerde landschaps-, stads- en dorpsontwikkeling) in onderling verband kwaliteits-sprongen te garanderen via markante investeringen.

Toch doet het bovenstaande ‘assessment’ niets af aan mijn eerdere opmerkingen over de meerwaarde die de huidige inzet in Randstad Urgent op projectniveau betekent, afgemeten aan wat er gerealiseerd zou zijn en de komende tijd zal worden via het reguliere beleid. We moeten echter nog wel steeds de echte omslag maken naar een eigentijds toekomstbeleid met een focus op innovatie en uitvoering, zoals we dat bijvoorbeeld tegenkomen in Finland of ontwikkelde Aziatische landen.

### **Politieke cultuuraanpassingen**

De omslag die wordt bepleit is – conform de analyses en suggesties van een aantal ambassadeurs – niet een zaak van structuurveranderingen (tot uiting komend in pleidooien voor aangepaste bestuurlijke kaders en wettelijke regimes), maar primair een aanleggenheid van maatschappelijke en politieke cultuuraanpassing. Hierbij komen verplichtingen en inzet op projectniveau in verhouding te staan tot de ambities op strategisch beleidsniveau, zoals onder andere geformuleerd in de Nota Ruimte en de Structuurvisie Randstad 2040. Dat komt neer op een qua middelen en inzet zeer

gericht beleid op projectniveau. Het gaat dan bijvoorbeeld nu om landschaps- en natuurbehoud, milieukwaliteit, aangepaste hoofdinfrastructuur, vereiste ruimte voor economische activiteiten en voorzieningen en een meer gedifferentieerde woonvoorraad in overeenstemming met de huidige en komende generaties.

Randstad Urgent zou zich moeten richten op een beperkt aantal investeringen met een politiek en financieel bekrachtigde inzet op hoofdtaken. Deze selectiviteit kan nog verder gebracht worden dan nu het geval is met de projectenlijst, ook al is het een hele winst dat die projecten geselecteerd zijn met Randstad Urgent. *De voor deze tijd kenmerkende, vrijblijvende en algemene intentieverklaringen zonder daadwerkelijke bestuurlijke keuzes en commitments zouden anders zijn blijven voortbestaan. Als via Randstad Urgent zo nog meer focus wordt gegeven, wordt er vanzelf toegewerkt naar op de toekomst voorbereide en gedifferentieerde ruimtelijke milieus in de Randstad. Dit in relatie tot andere regio's en in relatie tot een vernieuwde hoofdinfrastructuur en waterhuishouding die onderling afgestemd zijn (zie ook de voorstellen van de Deltacommissie).*

Met deze suggesties voor meer focus in de politieke cultuur sluit ik aan bij de zorg en twijfels die enkele ambassadeurs uitspreken over de uiteindelijke impact en effecten van de huidige projecten, waarbij ze betrokken zijn. Terwijl ze op zich waardering uitspreken over



de nieuwe beleidsinzet van Randstad Urgent. Hieronder zal ik in het licht van deze politieke cultuuromslag in het beleid een aantal aanbevelingen doen.

### **Duo- en ambassadeursformule**

De werkwijze met duo-bestuurders en ambassadeurs is op zich positief te duiden en doet recht aan de complexe bestuurlijke en maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd is het een ‘half weg’ formule ten aanzien van het optimaal efficiënt tot uitvoering brengen van meestal omvangrijke en risicovolle investeringen. Bij een volgende generatie projecten van Randstad Urgent zou het overweging verdienen de politieke dekking en commitments, duidelijker dan nu al gebeurt, als een kabinetsaangelegenheid te formuleren en te presenteren. Tijdens het Thatcherregime bleek dat bepalend voor het succes van het toenmalige stedelijke beleid van het Verenigd Koninkrijk. Dat kan, zoals dat nu het geval is, via aangewezen ministers als eerste verantwoordelijke portefeuillehouders, maar het zou ook kunnen met vanuit het Kabinet direct aangestelde en gemandateerde projectdirecteuren. Dat is een formule, die we vaak tegenkomen in Duitsland en Frankrijk. Op deze wijze loopt de beleidsinhoudelijke inbreng en het bestuurlijke leiderschap in elkaar over en sluit tegelijkertijd naadloos aan bij een eerste politieke verantwoordelijkheid. Dat zal ook de vele doublures en de bestuurlijke drukte die nog steeds kenmerkend blijken voor de projecten van Randstad Urgent verder reduceren.

De ambassadeursformule kan bij deze aanpak intact blijven en zelfs nog meer geprofileerd worden, zeker daar waar dat de nodige veerkracht en alertheid bij de voorgang bevordert. Er zijn ook alternatieven van deze vorm van coaching denkbaar, bijvoorbeeld via een focus op specifieke bijdragen en onderdelen, die bepalend blijken voor de voortgang van het betreffende project. Een versterking van strategische projecten wordt bereikt, wanneer de kweekvijver van ambassadeurs en coaches niet wordt beperkt tot Nederland, maar daarvoor ook internationale toppers voor de afwikkeling van de projecten in beeld komen. Daarbij zouden – in navolging van met name de traditie van stedelijke ontwikkeling in de USA en meer dan in Nederland gebruikelijk is – ‘counter-expertises’ kunnen worden ingezet, om op die manier het project meer robuust te maken.

### **Geen automatisch eerste viool voor het rijk**

De strategische inzet van Randstad Urgent op projectniveau is niet per definitie een inzet waar het rijksniveau leidend of mede leidend is. Er zou in de komende periode voor strategische ingrepen en bijdragen, meer geprofiteerd kunnen worden van het potentieel en de natuurlijk aanwezige drijfveren op lagere bestuursniveaus, bij het maatschappelijke middenveld en bij economische partijen. De gebiedsontwikkeling van Lille en de regio Nord – Pas de Calais in relatie met de infrastructuur voor de Kanaaltunnel is een opvallend en inspirerend voorbeeld van een dergelijke omkering. Daarbij zou

het rijk zich moeten kunnen schikken in het leveren van faciliterende bijdragen in plaats van automatisch uit te gaan van een eerste viool in de strategiebepaling.

Eén van de ambassadeurs verwoordt dat in een interview bij het project Leiden BioScience Park: “Een medewerker van Rijkswaterstaat zou dan bijvoorbeeld bij de gemeente Leiden kunnen worden gedetacheerd om zijn of haar kennis in te brengen bij dit regionale project met internationale betekenissen”. Overigens sluit deze aanbeveling aan bij een ondersteuning van een differentiatie van de beleidsinzet tussen de bestuursniveaus (centraal wat moet en decentraal wat kan) en ook tussen bestuur en andere maatschappelijke en economische partijen, bijvoorbeeld in de vorm van publiek-private-samenwerking. Opnieuw blijkt Nederland ten aanzien van die differentiatie, internationaal gezien, niet tot de voorhoede te behoren. De Zuidas-ontwikkeling in Amsterdam illustreert hoe moeizaam dat in ons land nog steeds verloopt.

### **Politiek gezicht**

Een andere observatie heeft betrekking op het ontbreken van een ‘politiek gezicht’ van de projecten van Randstad Urgent. Wat bedoel ik hiermee? Er is veel werk gemaakt van het communiceren over de projecten van Randstad Urgent. In zekere zin is de ambassadeursrol daar ook op toegesneden. Er blijkt ook het nodige geïnvesteerd in

informatie over de projecten naar direct betrokkenen en naar buiten toe (zie het jaarverslag 2007-2008, Randstad Urgent Werkt!). Wat echter niet geprofileerd blijkt, ondanks de directe ophanging aan afzonderlijke ministers, is het politieke gezicht van de projecten. Het zijn eerder specimina van bestuurlijke dan van politieke aard. Wat ontbreekt, is dat een project gezien en beleefd wordt als onderdeel van de toekomstagenda van het Kabinet en als zodanig naar direct betrokkenen en naar het land wordt gepresenteerd. Een dergelijk politieke profiel komt tot uiting in de debatten in het parlement en in andere vertegenwoordigende lichamen en wordt weerspiegeld in de debatten en discussies in de regio en het land. In die zin is Randstad Urgent – opnieuw in vergelijking met andere landen en met ons land in de jaren vijftig, zestig en begin zeventig – een bleke politieke aangelegenheid. De inzet lijkt volledig geconcentreerd op de direct betrokkenen: de ‘inner circles’. De ambassadeurs lijken primair in die context te functioneren. Aantekeningen over de directe beeldvorming en de commitments in (partij)politieke zin mis ik dan ook bij de ambassadeurs. Het beeld dat achterblijft is dat van overheersend technisch geformuleerde opdrachten en opgaven, afgewikkeld en gecommuniceerd in een relatief kleine kring van direct betrokkenen. Vervolgens worden die wel politiek op rijksniveau en op de overige betrokken bestuursniveaus kort gesloten. De projectenlijst met de bijbehorende kaart en symbolen vormt daarvoor het vertrekpunt. Het meer nadrukkelijk en expliciet gekoppeld

houden aan heldere besluitvormingsprocedures in relatie tot politieke beeldvorming en wilsvorming, zowel nationaal als regionaal, is een ‘conditio sine qua non’ voor het politieke gezicht van Randstad Urgent. En tegelijkertijd ook voor het op soepele wijze in laten dalen in de directe omgeving van deze projecten en het in ruimer verband politiek en maatschappelijk communiceren en verantwoorden. Dit is in lijn met de voorstellen van de Commissie-Elverding ten aanzien van strategische projecten.

### **Daadkracht binnen een democratisch kader**

Bij bijna alle ambassadeurs komt de bezorgdheid tot uiting over het langdurige en omvangrijke beraad en het steeds weer ter discussie stellen van besluiten en keuzes in het in ons land gebruikelijke democratische verkeer binnen de overheid. Het gaat dan om de zogenaamde consensuscultuur, ook wel het poldermodel genoemd. Dit doet af aan de vereiste en tijdige doorzettingskracht en aan consequente beleidsuitvoering. Nederland behoeft geenszins democratische besluitvorming minder serieus te nemen, om toch tegelijkertijd sneller en adequater strategisch beleid tot uitvoering te brengen. Zwitserland met haar geheel eigen en specifiek democratisch bestel (kantons en volksreferenda) laat zien dat een dergelijk consequent uitvoeringsbeleid bij de vervoersinfrastructuur aanpassingen van de afgelopen jaren zich goed verdraagt met de eigen eisen die democratische tradities stellen. Met name in de reflecties op het project Mooi en Vitaal Delfland wordt

hierover duidelijke taal gesproken evenals de verwijzing naar de ‘allesverlammende redelijkheid’ die wordt gemaakt bij het project Compartimentering Centraal Holland.

### **Van experiment terug naar regulier beleid**

Tot slot is er bij veel pilots in het Nederlandse overheidsbeleid onvoldoende besef van hoe de uitzonderlijke en experimentele aanpak straks doorgezet en benut kan worden in het reguliere lange-, middellange- en korte termijnbeleid. Ook bestaat onduidelijkheid over hoe dit doorwerking kan krijgen op het dagelijkse beleidsniveau en het doorlopende beheer in het verlengde van de strategische ingrepen. Zowel in de beleidsstukken van Randstad Urgent en Randstad 2040 als in de reflecties van de ambassadeurs komt dit besef en de inzet niet tot uiting, al spreekt tenminste één van de ambassadeurs de algemene wens uit dat de tijdelijke impuls die Randstad Urgent vormt om mag slaan in een nieuwe wijze van werken en met elkaar omgaan. Het lijkt me de moeite waard bij het vervolg van het Randstad Urgent programma meer op de overgang van de ervaringen en lessen naar het reguliere beleid te focussen.





**Léon de Caluwé** is partner bij Twynstra Gudde en hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij is betrokken geweest bij vele verandertrajecten en heeft meerdere boeken geschreven over zowel de kunst van veranderen als adviseren.



Een veranderkundige blik

# *Nieuwe bestuurscultuur vraagt om gedreven kartrekkers*

**Over het analyseren van en interveniëren in veranderingsprocessen bestaan verschillende opvattingen. In de ogen van Léon de Caluwé is veranderen dan ook nooit zwart-wit. Hij gelooft in de diversiteit van vraagstukken en in de veelkleurigheid van veranderstrategieën die hierop moeten zijn toegesneden. In zijn kleurentheorie geeft hij een overzicht van de verschillende denkbeelden over het hoe en waarom dat mensen veranderen. De combinatie van denken en doen staat centraal in zijn wetenschappelijke werk en zijn advieswerk. Hij blijft dicht bij de menselijke eigenschappen, rollen en gevoelens. Vanuit dit gezichtspunt geeft hij aan waarom de ambassadeurs echt iets kunnen betekenen voor de omslag van de bestuurscultuur in de Randstad. Samen met de bestuurlijke duo's kunnen zij een collectief geheugen ontwikkelen van gezamenlijke leerervaringen over nieuwe zienswijzen en werkwijzen.**

Er is nu meer dan een jaar gewerkt met het arrangement van een bestuurlijk duo, een bijbehorend duo van projectleiders en de steun aan hen door een ambassadeur. Die ambassadeur kijkt en denkt als buitenstaander met een frisse blik mee om de bestuurscultuur positief te beïnvloeden. Als veranderkundige zie ik een paar goede kansen in een dergelijk arrangement. Er is natuurlijk de mogelijkheid dat hierdoor nieuwe inhoudelijke punten op tafel kunnen worden gebracht. Andere deskundigheden, andere ervaringen en andere kaders van waaruit betrokkenen praten kunnen vernieuwend werken en kunnen nieuwe zienswijzen of nieuwe oplossingen

binnenbrengen. De projecten worden dus voorzien van nieuwe inhoudelijke impulsen. Maar het zijn andere aspecten die de ambassadeursrol vooral interessant maken. Hieronder zal ik dit belichten en de verschillende waarden en kansen van zo'n betrokken buitenstaander verwoorden.

## **Het is mensenwerk**

Ik vind het belangrijk dat wordt erkend dat het allemaal mensenwerk is. Dat het om mensen draait en niet om rollenspelers. Mensen hebben blinde vlekken, hebben angsten en zorgen, hebben eigen



voorkeuren voor het oplossen van problemen en nog veel meer dingen die niet perfect zijn. Het trio van de twee bestuurders en de ambassadeur kan een veilige omgeving creëren om te leren, om op nieuwe gedachten te komen, om de eigen zienswijze te relativëren en om milder te worden over bepaalde processen. In de gesprekken onderling kunnen de deuren en ramen worden opengezet en kan in vertrouwen met elkaar worden gesproken. Dat kan zeer verhelderend werken in een omgeving die vaak erg verhard is, die angst oproept, waar een vechtsfeer heerst en waar de kaarten angstvallig voor zich worden gehouden. Een omgeving waarin de dialoog niet stroomt en men altijd bezig is met positiespel.

### **Altijd maar doorgaan is geen vanzelfsprekendheid**

Er ontstaat de mogelijkheid dat nieuwe uitwegen worden ontdekt, dat betrokkenen een andere kijk op de zaak krijgen, een innovatieve opzet zien en wat dies meer zij. Maar het kan ook zo zijn dat het trio tot de ontdekking komt dat dit project 'eigenlijk niet gaat'. Dat het niet realistisch is, dat de psychologische kosten veel te hoog zijn of dat het ernstige nadelige effecten heeft op het vertrouwen in de overheid. Dan kan het ook van veel wijsheid getuigen om dit project te stoppen. Veranderkundig denken heeft te maken met hoe het zou kunnen, maar ook met wat eigenlijk niet kan, niet realistisch is of wat tot ernstige nadelen leidt op andere vlakken. Er altijd maar van uitgaan dat het moet, mag geen vanzelfsprekendheid zijn. Juist

een buitenstaander kan wijzen op de mogelijkheden en onmogelijkheden en een nieuwe afweging binnenbrengen.

### **Persoonlijke en vrijwillige betrokkenheid**

Het verbaast mij dan ook niets dat de variatie van het invullen van de ambassadeursrol groot is. De behoeften van de bestuurders verschillen en de ambassadeurs brengen hun eigen voorkeuren en competenties mee. Wat voor de één werkt, hoeft voor de ander nog niet te werken. Wel moet er sprake zijn van een goed communicatief en veilig klimaat met een open sfeer en vertrouwen. Als dat er niet (meer) is, is het goed dat de personen wisselen. Anders gaan zij de buitenwereld kopiëren. Dan is het unieke van dit arrangement weg. Vrijwilligheid in de samenstelling van de trio's is dan ook een belangrijke voorwaarde.

### **Een nieuwe moraliteit**

De groep van bestuurders en ambassadeurs als totaliteit kun je ook zien als een leergemeenschap. Daar kan zich een collectief geheugen ontwikkelen van innovatieve zienswijzen en oplossingen. Van het opsporen van nieuwe initiatieven, het wegnemen van blokkades en het denken in nieuwe kaders. Zo kunnen zij een (nieuwe) moraliteit ontwikkelen over hoe de overheid dit soort projecten doet (en niet doet). De aanpak van Randstad Urgent moet nog even worden doorgezet en zo moeten we nog meer leerervaringen en vernieuwingen

een kans geven. Als er rond Randstad Urgent alleen de sfeer zou overblijven dat als het niet rechtsom kan, dan maar linksom moet, is het zijn doel ver voorbijgeschoten. Dan hebben we (letterlijk) niets geleerd. Laat staan de bestuurscultuur veranderd. Dan is die juist bestendig. Er is dan zelfs nog een nieuwe methode toegevoegd aan de drukte en cultuur van praten en afstemmen in de Randstad.

### **Verspreiden van het Randstad Urgent virus**

De principes van vrijwilligheid (wil je wel of niet écht meedoen), een leergeoriënteerde benadering, onderling vertrouwen, een veilige omgeving, een andere moraliteit, op elkaar kunnen rekenen en wederzijds respect en aandacht zijn erg belangrijk. Wie van de spelers die in dit arrangement mee doen willen daar eigenlijk echt voor gaan? En wie willen met elkaar deze spelregels in praktijk brengen? Wellicht moet een deel van de spelers een eigen groep vormen, die deze principes als grondslagen voor het eigen werken en leren aanvaarden en aan de slag willen om het in de praktijk te brengen. Er ontstaat dan een experimentele groep van vrijwilligers (een kleine kring) die willen bouwen aan een nieuwe bestuurscultuur. Eigenlijk creëer je daarmee al een set van nieuwe spelregels en dus een andere moraliteit in het werken met elkaar en in de afzonderlijke projecten. Wat is er tot slot dan voor nodig om dit werkelijkheid te maken? Een paar gedreven en geloofwaardige kartrekkers die dit willen ondernemen en er de (andere) geloofwaardige mensen bij zoeken. Die ook

de ruimte krijgen van de anderen om dit te mogen doen. In mijn ogen is het dan ook een mooie uitdaging voor de ambassadeurs om dit proces op gang te brengen en het Randstad Urgent virus te verspreiden.

**Wim Hafkamp** is wetenschappelijk directeur van het Nicis Institute, het kennisinstituut voor de steden, en hoogleraar milieukunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is actief in vele adviezen en discussies over de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de Randstad.





Een economische blik

# *De ambassadeur als schakelaar tussen de schalen, tijden en werelden*

**Steden vormen steeds meer stedelijke netwerken. In het internationaliseringsgeweld zijn het dan ook minder de nationale grenzen en steeds meer de stedelijke regio's die het wereldwijde spel bepalen. Wim Hafkamp is als econoom geïnteresseerd in het stimuleren van die stedelijke regio's op een economisch duurzame basis en is vanuit die ambitie sterk betrokken bij de Randstad. Hij plaatst ontwikkelingen daarbij altijd in een internationaal perspectief. Hij heeft letterlijk de andere kant van de wereld opgezocht als gasthoogleraar aan de RMIT Universiteit van Melbourne in Australië. In zijn optiek is de economische kracht van steden één op één verbonden met de sociale kracht. Hij richt zich in zijn werk op de gezamenlijke stedelijke uitdagingen van vandaag en morgen. Voor de ambassadeurs ziet hij een cruciale rol in het geven van kritische reflecties om zowel de uitvoering te kunnen versnellen als de lange termijn perspectieven in ogenschouw te houden. Zij kunnen verbindingen leggen tussen werelden, die de overheid niet altijd durft, kan of wil erkennen.**

Wat hebben de Nationale Postcodeloterij, het onderzoeksprogramma Kennis voor Krachtige Steden van het Nicis Institute en het programma Randstad Urgent gemeen? Ze werken met ambassadeurs. Geen echte natuurlijk, want het gaat niet om carrière-diplomaten, die een volle baan hebben en vanuit een ambassade in Verwegistan proberen om Nederlandse belangen in het buitenland te vertegenwoordigen. Niettemin, deze organisaties gebruiken het woord niet zomaar. Elk van deze organisaties probeert iets

te bereiken op het gebied van communicatie, zichtbaarheid, vertrouwen en relaties tussen verschillende werelden, met als doel resultaten te boeken voor de eigen organisatie. Dat is wat ze gemeen hebben, Ruud Gullit als ambassadeur voor de Postcodeloterij, Wim Deetman als kennisambassadeur voor stedelijk onderzoek en mensen als Elco Brinkman en Riek Bakker voor Randstad Urgent. Maar waarom heeft de Randstad eigenlijk ambassadeurs nodig? Waarom is de Randstad urgent?

### **Randstad als illusie of werkelijkheid**

Het was Albert Plesman die vliegend op 300 meter hoogte, onderweg naar Schiphol de steden zag en het land, en de term Randstad introduceerde. Een groot groen-blauw poldergebied, met daaromheen een aantal steden; Amsterdam, Haarlem, Leiden, Den Haag, Delft en zo verder. De Randstad is in bijna een eeuw gaan behoren tot het vocabulaire van alle Nederlanders. Synoniem vaak met 'Het Westen des Lands' zoals de Randstad nog heette in de Eerste Nota Ruimtelijke Ordening van midden jaren '50. Randstedelijke drukte, Randstaduniversiteiten, Randstedelingen en andere verwante begrippen worden evenzeer gebruikt om te verwijzen naar iets wat de rest van Nederland niet heeft.

Toch is de Randstad in de ogen van velen geen stad, want het is geen aaneengesloten stedelijk gebied. Het is in hun optiek veel meer een niet samenhangende verzameling steden en stadjes. Nuchter wijzen zij erop dat de verkeersbewegingen in de Randstad zich vooral binnen de stedelijke regio's afspelen en niet tussen die regio's. Er zou hooguit sprake zijn van een Noordvleugel en een Zuidvleugel. Ook wijst deze groep erop dat de economische dynamiek in die Noordvleugel een geheel andere is dan die in de Zuidvleugel. En zo verder. 'De Randstad bestaat niet', dat is ook de titel van het rode boek in mijn kast van Niek de Boer. Maar ondertussen. Wie 's ochtends tussen 6.00 en 7.00 de schier eindeloze stoet van bestelwagens, busjes,

pick-ups en marktkramen aan trekhaken onderweg ziet, met daar tussendoor personenauto's en forensentreinen, die weet heel goed dat de Randstad wel degelijk een economische realiteit is. Een economische realiteit van arbeidsmarkt, dagmarkt, bouwmarkt, vervoersmarkt en andere markten.

### **Een globaliserende praktijk**

Plesman keek naar de morfologie van een Randstad die begin 20<sup>e</sup> eeuw bepaald nog geen stad was. Die Randstad heeft echter, net als de rest van de wereld, al enige eeuwen lang een proces van versnelling ondergaan. Letterlijk, met de introductie van de trein, de auto, de vrachtwagen en het vliegtuig. En minder letterlijk doordat verkeer en vervoer niet alleen sneller zijn geworden, maar ook goedkoper en veiliger. Ook zijn er steeds minder obstakels. Het is nu doorrijden bij de grens en vrij verkeer van goederen en personen in de Europese Unie. Er is een globaliseringsproces gaande dat veel ouder is dan het begrip globalisering zelf. En de Randstad, de Randstedelingen, de Randstedelijke ondernemingen en het Randstedelijke bestuur zijn daar onderdeel van. Of dat nu is als onderwerp of leidend voorwerp, ze kunnen er niet onderuit.

In de wereld vormen zich megaregio's, grootstedelijke gebieden die zich kenmerken door de relatieve nabijheid van een aantal miljoenensteden en een groter aantal kleinere steden. Het gaat

om stedelijke regio's met een inwonertal van 20 tot 100 miljoen. Naast het Daily Urban System gaat het steeds vaker over het Non-daily Urban System. In een advies van de Raad van Verkeer en Waterstaat bestudeerden we enkele jaren geleden de Eurodelta als megaregio: het stroomgebied van de Nederrijn, Rotterdam met zijn achterland, de Nederlandse toeleveranciers (van Hoogovens en AKZO-Nobel) en hun klanten in en achter het Ruhrgebied. Een gebied waarin de kenniseconomie begint te versmelten, waarin de eerste tekenen te zien zijn van de vorming van één arbeidsmarkt en waarin het cultuuraanbod belangstelling van over de landsgrenzen trekt. Hetzelfde geldt voor het aanbod van recreatiemogelijkheden. Hoe dat voor Zandvoort en Friesland werkt weten we al veel langer, maar inmiddels exploiteert onze landgenoot Henny van der Most de snelle kweekreactor in Kalkar (Duitsland) als waterrecreatiepark.

### **Onbegrepen en ongewenste veranderingsprocessen**

Het is dit niet geziene, niet begrepen en vaak niet gewenste veranderingsproces dat het zo moeilijk maakt om in het gebied van de Randstad projecten uitgevoerd te krijgen, die het ruimtelijk schaalniveau van de afzonderlijke stad of provincie te boven gaan. Daardoor ontstaan de stroperigheid, de bestuurlijke drukte, en de processies van Echternach. En daardoor heeft de polder een slechte naam gekregen. De kenmerkende polders van de Nederlanden en de egalitaire

bestuurscultuur waarin ze konden ontstaan, waren ook alleen maar mogelijk bij de gratie van het bestaan van een gemeenschappelijke, erkende uitdaging: leven in de rivier, beneden de zeespiegel. Dat kán alleen maar als je 't samen doet.

Het ongeziene, half begrepen en niet gewenste proces van globalisering is allesbehalve de gemeenschappelijke, erkende uitdaging van de polder. Dat schuurt en leidt tot belangenconflicten, wantrouwen en patstellingen. Geen wonder dus, dat de grote projectenladder van Randstad Urgent niet soepeltjes tot uitvoering komt. De titel alleen al draagt het probleem in zich, een kennelijk onvoldoende ontwikkelde 'sense of urgency'. Het lijkt erop dat het kabinet alles op alles zet om uitvoering te versnellen. In dat licht zie ik ook de inzet van de ambassadeurs. Die is echter ook weer niet probleemloos en leidt tot enkele vragen en paradoxen die ik hieronder kort bespreek.

### **Lichte zwaargewichten of zware lichtgewichten?**

Waar ligt de kracht van de ambassadeurs? Dat is de vraag. Het is overduidelijk dat de ambassadeurs van de projecten in Randstad Urgent zwaargewichten zijn: uit het bedrijfsleven, het openbaar bestuur, de wetenschap, de politiek of elders uit de samenleving. Ze zijn zwaargewichten, maar zitten als ambassadeur voor Randstad Urgent op een positie waar zij geen zeggenschap hebben. In Randstad Urgent zijn zij licht, omdat zij niet beslissen. Zij spelen een rol



als spiegel, als sparring partner en brengen eigen ervaring, kennis, expertise en perspectief in. Zo zijn zij op een heel andere manier gerelateerd aan projecten dan je zou verwachten. Jaap van Duijn bijvoorbeeld of Ad Scheepbouwer en Antony Burgmans. Daarmee verkeren zij in hun tegendeel. Op projectniveau zijn zij misschien bestuurlijk lichtgewicht, maar wel van een ongebruikelijke zwaarte. Het is heel interessant te zien hoe de ambassadeurs in Randstad Urgent hun rol zo hebben kunnen invullen dat zij, met het tweetal bestuurlijke trekkers, de uitvoering van hun project ook realiseerden. Uit hun reflecties blijkt dat inspiratie, verbeelding en stimulering belangrijke elementen waren. Daarnaast was er de meer bedrijfsmatige inbreng van de ambassadeurs, gericht op inhoudelijke kennis, effectiviteit en efficiëntie. Het zou interessant zijn, en vooral leerzaam, als we te weten konden komen uit de verschillende projecten hoe het samenspel tussen de bestuurlijke trekkers en de ambassadeurs in zijn werk gaat. Hoe boekt dit trio resultaten, waar de uitvoeringsorganisatie uit de Haagse departementen voorheen te weinig vooruitgang boekte?

### **Afgezant of ingezant?**

Hoe moeten wij de metafoor van de ambassadeur hier eigenlijk begrijpen. Wie benoemt de ambassadeur; vanuit welk land, in welk land? Een goed Oudhollands woord voor ambassadeur is 'gezant'. Ambassadeurs zijn afgezanten uit het ene land, die de belangen van

hun land in een buitenland vertegenwoordigen. De vraag is of je dat van de ambassadeurs in Randstad Urgent kunt volhouden. Vanuit welk land zijn zij dan afgezant (verzonden)? En in welk 'buitenland' vertegenwoordigen zij de belangen van dat land. Eén ding is duidelijk, zij komen van buiten de Haagse departementen, maar zijn daar wel gekend en worden daar wel vertrouwd. En zij worden, met die bestuurlijke duo's, ingezet op projecten die de Haagse departementen uitgevoerd willen zien, maar die op zijn minst geen samenwerking moeten hebben van lokale actoren met hun belangen. De ambassadeurs worden ook in 'het veld' gekend en vertrouwd. Zij zijn daar eerder ingezant dan afgezant. Hoe zij vervolgens opereren rond hun project intrigeert mij. Hun repertoire kennen we, maar wanneer en hoe slagen zij er nu in om lokale bestuurders en individuele actoren te laten kijken naar het grote plaatje, de Randstadvisie, en wanneer dwingen zij partijen tot realiteitszin of bedrijfsmatigheid?

### **Bestuurlijke drukte bestrijden met drukte?**

Bestuurlijke drukte is de term die vaak gebruikt wordt om uit te leggen hoezeer bestuurlijke processen verzanden door de bemoeienissen van een overdaad aan bestuurders uit een veelheid van bestuurslagen of zelfs bestuurlijke leemlagen. Hierboven heb ik al betoogd dat het aloude Nederlandse polderen ineffectief geworden is, omdat een welbegrepen, gemeenschappelijke uitdaging ontbreekt.

De vraag is natuurlijk of het benoemen van ambassadeurs daar verandering in brengt. Zo op het eerste gezicht is het wonderlijk te zien hoe in Randstad Urgent de drukte bestreden lijkt te worden met meer drukte: stel bij moeilijke projecten een trio aan van twee bestuurders en een ambassadeur. Zeg vervolgens tegen de ambassadeurs dat ze niet mee mogen beslissen, wel mee moeten praten en beslissingen over een project vervolgens weer wel hun instemming behoeven. Dat is paradoxaal, daar zou ik meer van willen weten. Hoe werkte dat, wanneer wel en wanneer niet, of niet voldoende. Uit de rolbeschrijving van de ambassadeurs komt naar voren dat ze geen zelfstandige 'groep' zouden gaan vormen. Het lijkt mij echter juist belangrijk dat zij onderling met elkaar praten, al was het maar om de volgende paradox goed te kunnen adresseren.

### **Het Droste-effect omgekeerd?**

De projectenkalender van Randstad Urgent ligt al vast. De ambassadeurs worden ingezet op afzonderlijke projecten. Maar wie kijkt er naar het geheel? Wie kijkt er naar de toekomst? Wie stelt nog de lastige vragen? Steeds wijzen bestuurders en deskundigen in Den Haag op het 'hogere belang' van de Randstad boven dat van de afzonderlijke steden, boven dat van deelgemeenten of van de stadsdelen. Ondertussen is diezelfde Randstad onderdeel van een groter geheel: de Eurodelta. Dat weer onderdeel is van opnieuw een groter geheel, die Banaan, die weer eigenwijs dwars over Noordwest Europa

heen ligt. Randstad Urgent kent een aantal 'must do' projecten voor de Randstad, maar voorbij die projecten ligt de levensgrote vraag naar de ontwikkeling van de Randstad in Europees perspectief, op een termijn van 20 tot 30 jaar. Waar ligt dan de economische kracht van de Randstad en hoe wordt die ontwikkeld? Wat wordt de nieuwe configuratie van de kenniseconomie met de maakindustrie, voeding en logistiek?

### **Stad van Porter of Stad van Jacobs?**

De afgelopen decennia is het concurrentiedenken zozeer centraal komen te staan in het denken over de toekomst van Nederland en de steden, en dus ook van de Randstad, dat het alleen nog lijkt te gaan over de stad van Porter. De Randstad moet in lijn met de utilitaristische theorieën van deze bedrijfskundige, een concurrerende topregio zijn, waarin massa, schaalgrootte, efficiency, snelheid en kwantitatieve groei centraal staan. De comparatieve voordelen van de vestigingsplaats Randstad moeten benut worden en de factorkosten moeten concurrerend en dus laag zijn.

Als dat al lukt, blijft het de vraag of het resultaat ernaar is. Kijk naar de relatief zwakke economische ontwikkeling van de Rotterdamse regio in de afgelopen tien jaar en vergelijk dat eens met het economische succes van een stad als Melbourne. Een stad op het verkeerde continent, Australië. En dan ook nog aan de verkeerde, zuidelijke,

kant van het continent. Melbourne ligt niet aan diep water. Integendeel, de Yarra River is een ondiepe vijver ter plaatse. Melbourne heeft geen achterland. De zeehaven is geen mainport en de luchthaven ook niet. De laatste industrie, vooral auto, elektronica en confectie, sloot er begin jaren negentig de deuren. In de jaren daarna wisten de stad, het bedrijfsleven, de inwoners, de kennisinstellingen en andere betrokken het tij te keren en een zeer succesvolle stedelijke economie tot leven te brengen.

Het Melbourne van de beginjaren van de 21e eeuw heeft alle kenmerken van de stad van Jacobs: diversiteit, identiteit en multiculturalisme. Deze stadsactiviste maakte vooral naam met haar pleidooi voor levendige en gemengde buurten. Nieuw ondernemerschap en investeringen komen in Melbourne uit de samenleving, meer dan uit het buitenland. Onderwijs en vrije tijd behoren tot de belangrijkste exportproducten. Daar zouden we in Nederland wat van kunnen leren. Een beter evenwicht tussen de stad van Porter met zijn harde economische en concurrentiegerichte factoren en die van Jacobs met haar zachtere, op de mens gerichte en diverse stad is een uitdaging voor de komende jaren.

### **Verbinden van verschillende werelden**

De geschiedenis van de Randstad is misschien niet zo jong als de term doet vermoeden en de toekomst van de Randstad reikt veel

verder dan de projecten van Randstad Urgent. In het bovenstaande heb ik het nog niet gehad over de noodzaak om te komen tot een goed doordacht, passend systeem van netwerken voor verkeer en vervoer. Daarmee wordt de Randstad meer en meer één stad, waarin inwoners en bedrijven ook echt baat hebben bij de combinatie van schaal en diversiteit. En daarmee schakelen we over naar Randstad 2040, dat Randstad Urgent als ferme basis heeft.

Als ik de ambassadeurs van Randstad Urgent vergelijk met de ambassadeurs in het onderzoeksprogramma Kennis voor Krachtige Steden van het Nicis Institute is er tenminste één overeenkomst die in het oog springt: de ambassadeurs bewegen ogenschijnlijk moeiteloos heen en weer tussen vele verschillende werelden. Zij voelen zich thuis in en kunnen bruggen bouwen tussen de wereld van het hier en nu en de wereld van later en over de grenzen heen. In beide werelden dwingen ze respect af door de manier waarop ze kritische reflectie kunnen koppelen aan zowel pragmatisme als aan een lange termijnvisie. In het geval van Randstad Urgent zou het rijk volgens mij op zijn beurt heel veel kunnen leren van de ambassadeurs door ze niet alleen als 'Haarlemmer Olie' in te zetten, maar door ook daadwerkelijk gebruik te maken van hun ervaringen en analyse. We hebben de ambassadeurs voorlopig nog hard nodig om te kunnen schakelen binnen en tussen de (Rand)stedelijke werelden.





Geert Teisman

Ton Kreukels

Léon de Caluwé

Wim Hafkamp



Camiel Eurlings, Coördinerend Minister voor de Randstad

# *De Randstad dóet me wat!*

**De Randstad is het hart van de Nederlandse economie. Een sterke en aantrekkelijke Randstad is van levensbelang voor het hele land. De rapporten van de Commissie-Kok, de Commissie-Burgmans, de Holland Acht en de OECD hebben ons met de neus op de feiten gedrukt. Juist nu, met de wereldwijde economische onzekerheid, weegt het belang van een sterke Randstad alleen nog maar zwaarder. Het kabinet heeft de Randstad dan ook hoog op de politieke agenda gezet. Met het programma Randstad Urgent is een werkwijze geïntroduceerd waarmee moeizame, stroperige besluitvorming in veel projecten effectief is aan te pakken. Met de ambassadeurs is de ‘buitenwereld’ betrokken in de binnenkamers van de verantwoordelijke bestuurders, omdat ‘samen werken’ een voorwaarde is voor ‘samen leven’.**

Afspraken nakomen en uitvoeren, dat is de cultuur die ik met Randstad Urgent wil neerzetten. In combinatie met de methode van de Commissie-Elverding over versnelling van de besluitvorming hebben we ook een recept in handen om te kunnen dóórpakken. Bestuurlijke druk is ons antwoord op bestuurlijke drukte. Randstad Urgent werkt, omdat we willen. Het laat zien dat de overheid wil en kan werken met deadlines en dat zij de besluitvorming niet laat wegzakken in het moeras van de bestuurlijke drukte. Een overheid wekt vertrouwen als ze haar beloftes nakomt. Dat hebben we meer dan ooit nodig in dit land. Alleen dan kunnen we de Randstad maken tot

een toplocatie voor het bedrijfsleven en een regio waar het prettig is om te wonen, te werken en te recreëren.

De vernieuwende werkwijze van Randstad Urgent heeft veel losgemaakt. Dit boek laat dat zien, evenals de achterin bijgevoegde dvd. Na een jaar werken kom ik tot de conclusie dat de aanpak van Randstad Urgent wérkt, maar we zijn er nog niet. De betrokken Randstadbestuurders hebben gedaan wat ze beloofd hebben, al moest er in een aantal projecten wel de ‘snelkookpan’ aan te pas komen. Met dit – op zich goede – resultaat van ruim een jaar werken is de standaard gezet.



### **Feedback van de ambassadeurs**

Naast de bestuurlijke duo's is heel bewust de figuur van de 'ambassadeur' ingebouwd. Een gezaghebbend persoon die, afhankelijk van wat nodig is of wat hij of zij persoonlijk kan betekenen, een soort 'sidekick' is. Ik heb de ambassadeurs van Randstad Urgent gevraagd om hun mening te geven over de projecten waarbij ze betrokken zijn. Dit boek laat zien wie de ambassadeurs van Randstad Urgent zijn, hoe ze de projecten en de bestuurlijke duo's ieder op hun eigen manier hebben gestimuleerd en tot welke adviezen zij komen.

De feedback die de ambassadeurs nu na de eerste jaargang van Randstad Urgent hebben gegeven, vind ik zeer waardevol. De bestuurlijke duo's kunnen hiermee hun voordeel doen bij het vervolg van hun projecten. De ambassadeurs wijzen er op dat het eerste jaar goed ging, maar dat voor het volgende jaar de lat hoger ligt om ook echt tot uitvoering te komen. De ambassadeurs stellen ook dat de aanpak met bestuurlijke duo's werkt, maar dat de overheid hiervan nog intensiever gebruik zou kunnen maken. Verder dringen ze aan op meer samenhang tussen projecten in hetzelfde gebied. Tenslotte leggen ze de nadruk op focus, de regierol van het rijk en vooral ook op bestuurlijk lef. Ik kan me goed vinden in de feedback van de ambassadeurs en geef graag aan hoe ik dit oppak.

### **Randstad Urgent 2009**

Ten eerste moeten we de kansen grijpen die een integrale aanpak biedt. De toegevoegde waarde van Randstad Urgent zit in mijn ogen dan ook voor een belangrijk deel in het aanbrengen van samenhang in de gebiedsontwikkeling. Maar dan wel alleen waar het nuttig is. Samenhang hoeft geen last te zijn, het kan juist ook een succesfactor zijn. Slim afstemmen van procedures rondom samenhangende projecten kan tijdswinst opleveren of een project beter maken. We hebben, bij wijze van spreken, niks aan een nieuwbouwwijk als je er moeilijk kunt komen; woningbouw en de aanleg van infrastructuur moeten hand in hand gaan. Ik ga enkele Randstad Urgent projecten meer met elkaar in contact brengen. Ik wil de projecten in de regio Amsterdam-Almere, in de regio Rotterdam, in Holland Rijnland en in de Utrechtse regio expliciet noemen.

Ten tweede moeten we het Randstad Urgent programma regelmatig verversen en fris houden. Zo is tijdens de Randstad Urgent conferentie van oktober 2008 een eerste projectenwisseling toegepast en het totale aantal van 35 naar 33 teruggebracht. Om Randstad Urgent effectief te houden wil ik in 2009 een 'mid term review' houden. Ik wil graag weten hoe we er dan voor staan en wat goed gaat of een stimulans verdient. Maar er zit ook een keerzijde aan. Het is wat mij betreft klip en klaar dat projecten die hun besluiten dan niet hebben genomen extra onder druk komen te staan. Dat is niet prettig voor

die projecten en hun bestuurders, maar zo houden we elkaar wel scherp, met de wortel en de stok.

En ten derde is het zaak dat we als bestuurders dóórpakken met de werktuigen die we hebben. Het gaat om zichtbare en concrete resultaten, om realisatie. Met de nieuwe wet Ruimtelijke Ordening en met de methode van de Commissie-Elverding hebben we het instrumentarium om door te pakken: snel én zorgvuldig. De project-directie Versnelling Besluitvorming Infrastructuur, waarin het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en VROM innig samenwerken, past de methode van Elverding toe in tientallen projecten. En ook Randstad Urgent gaat werken in de geest van Elverding.

Ik zie tot slot Randstad Urgent als een interessant experiment. Ik wil me niet verliezen in grote visies en vergezichten. Ik zoek naar de sleutel om bestuurders in beweging te krijgen en projecten te realiseren. Eigenlijk heel praktisch en pragmatisch. Blijkbaar raken we met de werkwijze van Randstad Urgent een snaar, zo blijkt ook uit de bijdrage van erkende experts als Teisman, Kreukels, De Caluwé en Hafkamp. Ze bieden interessante observaties en kritische noties, waarmee we ons voordeel kunnen doen en het Randstad Urgent-virus kunnen verspreiden.

### **Zwemmen in stroop**

Dit boek bevat veel beeld. Dat is mooi, want één beeld zegt meer dan duizend woorden. Daarom houd ik het kort en wil ik afsluiten met een beeldend verhaal. In het populairwetenschappelijke televisieprogramma 'Hoe?Zo!' (van 26 oktober 2008) werd de intrigerende vraag gesteld: wat gaat sneller, zwemmen in water of zwemmen in stroop? Mijn instinctieve antwoord was: zwemmen in water. In het programma werd echter het proefondervindelijke bewijs geleverd dat het even snel gaat. Dat moest ik tot me laten doordringen. De verklaring is eigenlijk heel eenvoudig. In stroop is de weerstand groter dan in water. Je kunt je dus meer afzetten. Zwemmen in water is prettiger, dat is wel een verschil. De realiteit is echter dat we zwemmen in stroop. Oftewel in een complexe omgeving. Om binnen deze context resultaat te kunnen bereiken, en ons af te zetten tegen de huidige bestuurlijke en ruimtelijke complexiteit, is een sterke ambitie en lef nodig.

Met Randstad Urgent hebben we een manier gevonden om vooruit te komen. De werkwijze met bestuurlijke duo's, waarbij maximaal twee bestuurders verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat gestimuleerd door een ambassadeur, maakt het er vloeibaarder op. Als we het hebben over stroperigheid in de besluitvorming blijft dit beeld me bij: Hoe? ... Zo!

Met dank aan alle ambassadeurs, het programmateam Randstad Urgent en in het bijzonder aan Els Jansen, Chris Sol, Anne Schram, Emmy Visser en Sander Schinkel.

### *Sterke Randstad, sterk Nederland*

Met Randstad Urgent zetten kabinet, provincies, gemeenten en stadsregio's samen de schouders eronder om de problemen in de Randstad aan te pakken. Dit doen zij met een vernieuwende werkwijze, gekenmerkt door de begrippen snel, samen, simpel en stimulerend. Ambassadeurs uit het maatschappelijke en bedrijfsleven staan de bestuurders hierin bij. Knopen doorhakken en besluiten nemen, daar gaat het om. Zo moet de Randstad weer internationaal een economisch sterke regio worden, waar het aantrekkelijk is om te wonen, te werken en te leven. Wat goed is voor de Randstad, is goed voor Nederland. Daarom: sterke Randstad, sterk Nederland.

Meer weten? [www.randstadurgent.nl](http://www.randstadurgent.nl)

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Geprobeerd is de rechthebbenden van alle afbeeldingen te achterhalen. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt Randstad Urgent geen aansprakelijkheid.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van Randstad Urgent.

## **Colofon**

### *Uitgave*

Randstad Urgent 2009

### *Tekst en redactie*

Martine de Jong

### *Ontwerp*

VormVijf, Den Haag

### *Productie*

Ando BV, Den Haag

### *Fotografie*

Beeldbank projecten Randstad Urgent, Verkeer en Waterstaat en VROM, Wiebe Kiestra, Roger van der Kraan, Gerhard van Roon, Guido van der Velden, Thomas Fasting, Mike Muizebelt, Kees van der Veer, Fotoburo Thuring BV, Frank Bonnet en het Stedelijke Museum Amsterdam.

**RANDSTADURGENT**







