

COÖRDINATIE VAN DE HAAGSE PUBLIEK PRIVATE MOBILITEITSPROEFTUIN

Een onderzoek naar de afstemming van processen en projecten van publiek private samenwerking binnen Haaglanden op het gebied van bereikbaarheidsproblematiek



Doctoraalscriptie
Bestuurskunde

B. Randsdorp
Juni 2006

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde

Coördinatie van de Haagse publiek private mobiliteitsproeftuin

*Een onderzoek naar de afstemming van processen en
projecten van publiek private samenwerking binnen
Haaglanden op het gebied van bereikbaarheidsproblematiek*

Doctoraalscriptie
Bob Randsdorp
Juni 2006

Begeleider:
Dr. Erik-Hans Klijn

Met het afronden van deze scriptie komt ook voor mij een einde aan de studie Bestuurskunde. Ik heb deze opleiding met veel plezier doorlopen en er veel van geleerd. Met deze scriptie en de daarbij behorende stage is het mij duidelijk geworden in welke richting ik mij wil gaan ontwikkelen. Naar mijn mening leer je dit niet uit een boek, maar moet je het in de realiteit ondergaan. Infrastructuur met de toepassing van ICT en daarbij het overleg tussen de overheid en de bedrijfswereld heeft mijn ogen geopend.

Voor het openen van mijn ogen wil ik op deze plek een aantal personen bedanken die dit mogelijk hebben gemaakt. Allereerst wil ik mijn vader en moeder bedanken. Dankzij jullie heb ik deze mooie tijd van studeren kunnen meemaken en daarvoor ben ik jullie ontzettend dankbaar! Babs en Job ook jullie wil ik bedanken, we hebben lol, plezier, ruzie en gedeeld verdriet gehad en meegemaakt! Ook zonder jullie was ik niet waar ik nu ben!

Daarnaast wil ik Erik-Hans Klijn bedanken. Erik-Hans ben ik dankbaar dat hij mijn scriptiebegeleider wilde zijn. De juiste man op de juiste plaats. Met uw ervaring, kennis en engelengeduld heeft u me altijd geholpen en na elke meeting werd het steeds een stuk duidelijker.

Ook wil ik Jurian Edelenbos bedanken voor zijn bijdrage als tweede lezer. Tot slot wil ik hier alle andere personen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt dat deze doctoraalscriptie tot stand heeft kunnen komen.

Hier wil ik graag een aantal werknemers van Siemens bedanken voor de mogelijkheid die jullie mij hebben geboden om een unieke ervaring op te doen tijdens mijn stage. Rob, bedankt dat je zo je best voor me hebt gedaan en deze stage mogelijk hebt gemaakt. Han, het was zeer inspirerend om aan jouw zijde een jaar lang te mogen fungeren en mee te mogen werken aan het project bij Siemens. Arthur, ook jij bedankt voor deze mooie tijd!

Verder wil ik al mijn vrienden bedanken. Schoonhoven, Rotterdam, Amsterdam, etc. Jullie zijn allemaal verschillende mensen, maar één ding hebben jullie allen gemeen: onze vriendschap. Het is altijd een feest om bij jullie te zijn en ook jullie wil ik bedanken voor deze mooie tijd!

Last but not least! Lieve Marjolijn. Samen zijn we de studietijd ingegaan en samen zullen we hem uitgaan. Je hebt veel voor me gedaan en doet dat nog steeds en in de toekomst hopelijk ook! Je bent een supervriendin, op naar een mooie toekomst!

Bob Randsdorp

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK I ONDERZOEKSKADER	5
§ 1.1 INLEIDING	5
§ 1.2 COMMISSIE LUTEIJN	5
§ 1.2.1 MOBILITEITSPROBLEMEN	6
§ 1.2.2 UITKOMSTEN COMMISSIE LUTEIJN	8
§ 1.3 SWINGH, PNM EN ICT IN BEREIKBAARHEID	9
§ 1.4 OPZET ONDERZOEK	11
§ 1.4.1 DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING	12
§ 1.4.2 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK, THEORETISCH KADER EN EMPIRIE	13
HOOFDSTUK II THEORETISCH KADER	15
§ 2.1 INLEIDING	15
§ 2.2 PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING (PPS)	15
§ 2.2.1 HET BEGRIP PPS	15
§ 2.2.2 KEY-ELEMENTS VAN PPS	17
§ 2.2.3 MOTIEVEN VOOR PPS	19
§ 2.2.4 COMPLEXITEIT VAN PPS	19
§ 2.2.5 GEVOLGEN VAN DE COMPLEXITEIT VAN PPS	21
§ 2.3 VORMEN VAN SAMENWERKING	22
§ 2.4 DE NETWERKTHEORIE	24
§ 2.4.1 MANAGEMENT IN NETWERKEN	25
§ 2.5 PROCESMANAGEMENT	26
§ 2.5.1 PROCESMANAGEMENT BINNEN NETWERKEN	27
§ 2.5.2 RISICO'S VERBONDEN AAN PROCESMANAGEMENT	28
§ 2.5.3 PROCESMANAGEMENT BINNEN PPS	29
§ 2.6 PROCESDESIGN	30
§ 2.7 PROJECTMANAGEMENT	31
§ 2.7.1 DOELSTELLINGEN VAN PROJECTMANAGEMENT	32
§ 2.7.2 GRONDSLAGEN VAN PROJECTMANAGEMENT	32
§ 2.7.3 OMGEVINGSFACTOREN VAN PROJECTMANAGEMENT	34
§ 2.7.4 RISICO'S VERBONDEN AAN PROJECTMANAGEMENT	34
§ 2.8 PROCESMANAGEMENT VERSUS PROJECTMANAGEMENT	35
§ 2.8.1 PROCESMANAGEMENT EN PROJECTMANAGEMENT ALS PARTNERS	36
HOOFDSTUK 3: METHODEN & TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK	37
§ 3.1 INLEIDING	37
§ 3.2 DEELVRAGEN	37
§ 3.3 OPERATIONALISERING	39
§ 3.3.1 NETWERK	40
§ 3.3.2 PROCESMANAGEMENT	42
§ 3.3.3 PROCESDESIGN	43
§ 3.3.4 PROJECTMANAGEMENT	43
§ 3.4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	44
§ 3.5 GRONDSLAG VAN ONDERZOEK	45
§ 3.6 ONDERZOEKSMETHODE	46
§ 3.7 TECHNIEKEN VAN GEGEVENSVERZAMELING	47
§ 3.8 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	48

HOOFDSTUK 4: DE PROEFTUIN HAAGLANDEN EN HAAR REGELS

50

§ 4.1 INLEIDING	50
§ 4.2 NETWERK BEREIKBAARHEIDSOFFENSIEF HAAGLANDEN	50
§ 4.2.1 PRIVATE ACTOREN	51
§ 4.2.2 BELANGBEHARTIGENDE ACTOREN	52
§ 4.2.3 PUBLIEKE ACTOREN	53
§ 4.3 GEVORMDE ARRANGEMENTEN BINNEN HET NETWERK	54
§ 4.3.1 SWINGH	54
§ 4.3.2 MOBILITEITSMANAGER GROOT HAAGLANDEN	57
§ 4.3.3 PRIVAAT NETWERK MOBILITEITSMARKT	59
§ 4.3.4 VISUALISATIE FORMELE STRUCTUREN BINNEN HET NETWERK	61
§ 4.4 PERCEPTIES BELANGRIJKSTE ACTOREN IN HET NETWERK	62
§ 4.4.1 HET NETWERK VOLGENS DE PUBLIEKE ACTOREN	63
§ 4.4.2 BEREIKBAARHEID VOLGENS DE ACTOREN	65
§ 4.4.3 WIE ZIJN BELANGRIJK & WIE STUURT HET NETWERK?	68
§ 4.4.4 VERSCHILLENDE SOORTEN SAMENWERKING	69
§ 4.5 INTERACTIENIVEAUS IN HET NETWERK EN HET PROCES	70
§ 4.5.1 SAMENWERKING VOOR DE VERBETERING VAN DE 'HAAGLANDSE' BEREIKBAARHEID	71
§ 4.5.2 NIVEAU 2: SAMENWERKING VANUIT HET THEMA ICT EN BEREIKBAARHEID	72
§ 4.6 SWINGH: LUIS IN DE PELS & PNM ALS GESPREKSPARTNER	73
§ 4.6.1 SWINGH EN HAAR WERKWIJZE	73
§ 4.6.1 PNM: DE GESPREKSPARTNER VAN DE OVERHEID	75
§ 4.7 PROCESMANAGERS	76
§ 4.8 PROCESMATIGE KNELPUNTEN	78
§ 4.9 TOEGEPASTE PROCESMANAGEMENTSTRATEGIEËN	79
§ 4.10 CONCLUSIE	81

HOOFDSTUK 5: MANAGEMENT VAN PROJECTEN

82

§ 5.1 INLEIDING	82
§ 5.2 ICT IN BEREIKBAARHEID	83
§ 5.3 RONDEN VAN HET PROCES ICT IN BEREIKBAARHEID	85
§ 5.3.1 RONDE 1: VOORSPEL ICT IN BEREIKBAARHEID	86
§ 5.3.2 RONDE 2: INTRODUCTIE ICT IN BEREIKBAARHEIDSPROBLEMATIEK	87
§ 5.3.3 RONDE 3: "VOORBEREIDING PROJECT ICT IN BEREIKBAARHEID"	88
§ 5.3.4 RONDE 4: OPENBARING ICT IN BEREIKBAARHEID	90
§ 5.4 UITKOMSTEN VAN DE RONDEN	95
§ 5.5 MANAGEMENTACTIVITEITEN	97
§ 5.6 CONCLUSIES	99

§ 6.1 INLEIDING	104
§ 6.2 HET NETWERK, DE PROBLEMATIEK EN HAAR OMGEVING	104
§ 6.2.1 HET NETWERK VAN ACTOREN	105
§ 6.2.2 CENTRALE SPELERS	105
§ 6.2.3 PERCEPTIES VAN DE CENTRALE ACTOREN	107
§ 6.2.4 VERSCHILLENDE NIVEAUS VAN INTERACTIES	107
§ 6.2.5 PPS	108
§ 6.3 MEERDERE KAPITEINS, VERSCHILLENDE NIVEAUS & VERSCHILLENDE STIJLEN	109
§ 6.3.1 VERLOOP VAN PROCESSEN	109
§ 6.3.2 MANAGERS VAN DE PROCESSEN	110
§ 6.4 ICT IN BEREIKBAARHEID	111
§ 6.4.1 ORGANISATIE VAN HET MANAGEMENT ICT IN BEREIKBAARHEID	111
§ 6.4.2 PROCES-/PROJECTMANAGERS & ICT IN BEREIKBAARHEID	113
§ 6.5 BEST PRACTICES NETWERK & ICT IN BEREIKBAARHEID	114
§ 6.5.1 MANAGEMENTSTRATEGIEËN	114
§ 6.5.2 KERNELEMENTEN PROCESONTWERP	115
§ 6.5.3 PPS EN PROCESMANAGEMENT	115
§ 6.5.4 PROCESMANAGEMENT EN PROJECTMANAGEMENT	116
§ 6.6 COÖRDINATIE VAN DE HAAGSE PUBLIEK-PRIVATE MOBILITEITSTUIN	117
§ 6.7 AANBEVELINGEN	118

LITERATUURLIJST**APPENDIX****APPENDIX A DOCUMENTEN**

A.1 BEWEGING DOOR SAMENWERKING – COMMISSIE MOBILITEITSMARKT A4 EINDRAPPORT	I
A.2 PLAN VAN AANPAK MOBILITEITSMANAGEMENT IN GROOT HAAGLANDEN – SWINGH	X
A.3 BROCHURE INFORMATIE SWINGH (DOSSIER VAN NIEUWENHOVEN) - SWINGH	XIV
A.4 STARTNOTITIE PRIVAAT NETWERK MOBILITEITSMARKT - PNM	XVII
A.5 INVITATION TO QUALIFY (ITQ) ICT IN BEREIKBAARHEID– STADSGEWEST HAAGLANDEN	XVIII
A.6 SCOPE VAN DE DIENSTVERLENING– TRIPLE VIA	XXIV

APPENDIX B OVERZICHT RESPONDENTEN**APPENDIX C OUTLINE INTERVIEWS**

C.1 OUTLINE INTERVIEW DHR. R.J. GALJAARD	XXVI
C.2 OUTLINE INTERVIEW DRS. B. MOOREN	XXVIII
C.3 OUTLINE INTERVIEW DHR. F.M. VAN DER VALK	XXIX
C.4 OUTLINE INTERVIEW IR. M.D. MIHAYLOVA MSc	XXX
C.5 OUTLINE INTERVIEW MR. G.B.J. SCHUHMACHER	XXXII
C.6 OUTLINE INTERVIEW DRS. G.M. BOTTINGA	XXXIII
C.7 OUTLINE INTERVIEW ING. R.T. LIEMBURG	XXXV
C.8 OUTLINE INTERVIEW DR. H. VAN DER STEEN	XXXVI

APPENDIX D UITKOMSTEN INTERVIEWS

D.1 UITKOMST INTERVIEW DHR R.J. GALJAARD	XXXVIII
D.2 UITKOMST INTERVIEW DRS. B. MOOREN	XLII
D.3 UITKOMST INTERVIEW DHR. F.M. VAN DER VALK	XLV
D.4 UITKOMST INTERVIEW IR. M.D. MIHAYLOVA MSc	XLVII
D.5 UITKOMST INTERVIEW MR. G.B.J. SCHUHMACHER	XLIX
D.6 UITKOMST INTERVIEW DRS. G.M. BOTTINGA	LI
D.7 UITKOMST INTERVIEW ING. R.T. LIEMBURG	LIII
D.8 UITKOMST INTERVIEW DR. H. VAN DER STEEN	LIV

APPENDIX E TABELLEN ONDERZOEK

E.1 AFZONDERLIJKE ACTOREN NETWERK BEREIKBAARHEIDSOFFENSIEF HAAGLANDEN	LVI
---	-----

Hoofdstuk I Onderzoekskader

§ 1.1 Inleiding

“Om drie redenen noem ik dit project mooi en uniek. Ten eerste is het een concreet voorbeeld van goede en intensieve samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven. Ten tweede hebben we het bedrijfsleven gevraagd een rendabele business case te ontwikkelen. Dat is op zich niet zo bijzonder. Maar het uniek ligt in het feit dat we de markt zo min mogelijk beperkende voorwaarden hebben gesteld. Een open vraagstelling heet dat. Belangrijk voordeel is dat die open vraag de markt uitdaagt en prikkelt om zo creatief mogelijke oplossingen te presenteren. Ik mag wel zeggen dat dat hier is gelukt. En tot slot is het uniek dat de overheden specifiek aandacht vragen voor het begrip ‘beleving’. De reiziger moet weten waar hij of zij aan toe is, zodat die van te voren weet welk vervoermiddel hij of zij het beste kan kiezen. Betrouwbare reistijden van deur tot deur en koppeling van informatie tussen alle mogelijke reisalternatieven, zoals openbaar vervoer, fiets- en andere routes, zorgen voor die betere beleving van de mobiliteit door de reiziger”. (Minister van Verkeer en Waterstaat Karla Peijs, 2005)

Iedereen in Nederland weet dat er vrijwel elke ochtend en aan het einde van de middag er op bepaalde punten in het verkeersnetwerk zich congesties voordoen. Veel mensen stellen zich hierop in, zij gebruiken hun auto's als kantoor tijdens deze dagelijkse files. Er worden telefoontjes gepleegd, stukken doorgelezen, vergaderingen voorbereid, etc. Van de nood wordt een deugd gemaakt hoewel het vaak nog de nodige ergernissen oplevert.

Op het gebied van dagelijkse files is niet veel winst te behalen. Nederland is klein, er kan niet eindeloos asfalt bij gestort worden en de meeste mensen willen gewoon een baan van 09.00 tot 17.00. Mede hierdoor zullen de dagelijkse files een terugkerend verschijnsel op de Nederlandse wegen blijven.

De dagelijkse files vormen niet de grootste ergernis op het gebied van mobiliteit, dat zijn de onverwachte files. De files waar een reiziger niet op rekt staan bovenaan op de ladder van ergernissen, zij zorgen voor vertraging waar men niet op heeft gerekend. Door deze soort congesties komen mensen te laat op hun werk, missen ze hun afspraak of halen hun vlucht niet. Dergelijke files ontstaan door wegwerkzaamheden, ongelukken of evenementen.

Op het gebied van onverwachte congesties is het mogelijk om een grote winst te boeken. Bijvoorbeeld door een aantal koppelingen te maken van systemen en het op elkaar afstemmen van besluiten die door verschillende organisaties worden genomen. De afgelopen jaren is door de overheid en private organisaties veel onderzoek verricht naar de wijzen waarop deze winst is te behalen.

Hieronder zal een korte beschrijving plaats vinden van 2 commissies die voor dit onderzoek van groot belang zijn geweest. Vervolgens worden de bestuurlijke gevolgen weergegeven en als laatste wordt er in dit hoofdstuk verduidelijkt waar het onderzoek zich op richt.

Commissie Blankert

In 2001 heeft de toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat opdracht gegeven aan de projectgroep A4-corridor (Commissie Blankert) om een advies uit te brengen over de verbetering van de bereikbaarheid van het westelijk deel van de Randstad, met name op en rond de A4-corridor.

De Commissie Blankert concludeerde dat rond de stedelijke knooppunten de fileproblematiek ontstaat op de A4-corridor, waardoor de doorstroming op de corridor vermindert. Als gevolg van een overvloed aan instromend en uitstromend verkeer in een kort tijdsbestek, de zogeheten ‘spits’, ontstaan de files. Het hoofdwegennet en onderliggend wegennet hebben onvoldoende capaciteit om deze piek op te vangen.

De Commissie Blankert adviseerde om, in publiek-private samenwerking, hoofd- en onderliggend wegennet gezamenlijk aan te pakken. Een mix van maatregelen zou moeten leiden tot een evenwicht tussen vraag en aanbod van mobiliteit: de mobiliteitsmarkt.

§ 1.2 Commissie Luteijn

De minister van Verkeer en Waterstaat heeft in 2001 op basis van het advies van de Commissie Blankert een publiek-private commissie ingesteld, de Commissie Mobiliteitsmarkt A4. De commissie werd voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter, ir. D. Luteijn en was opgebouwd uit vertegenwoordigers van bedrijfsleven en overheden. Het eindrapport

‘Beweging door samenwerking’ van de Commissie Mobiliteitsmarkt A4 is weergegeven in Appendix A.1

De Commissie Luteijn heeft de opdracht gekregen om de mobiliteitsmarkt in kaart te brengen en de vraag te beantwoorden of deze markt kan bijdragen aan het oplossen van de mobiliteitsproblematiek. Dit zou moeten worden gerealiseerd middels een zo zakelijk mogelijke afstemming tussen de mobiliteitsvraag en -aanbod.

Concreet luidde de opdracht zoals die door de minister na overleg met VNO-NCW is geformuleerd, als:

1. Inventariseer de huidige en toekomstige mobiliteitsproblematiek in en rond de grote steden op de A4-corridor;
2. Inventariseer de maatregelen om mobiliteit te beïnvloeden, dan wel de capaciteit van infrastructuur te vergroten;
3. Breng in kaart hoe de taken en verantwoordelijkheden passend bij de onder 2 geschetste maatregelen tussen overheden en private partijen verdeeld kunnen worden, met als doel verbetering van de doorstroming rond en de bereikbaarheid van de grote steden;
4. Beoordeel de diverse modellen om mobiliteitsvraag en -aanbod op elkaar af te stemmen. Een model dat in dit verband als kansrijk en effectief wordt beoordeeld zal vervolgens nader worden uitgewerkt door de commissie.

Box 1: Opdracht Commissie Luteijn

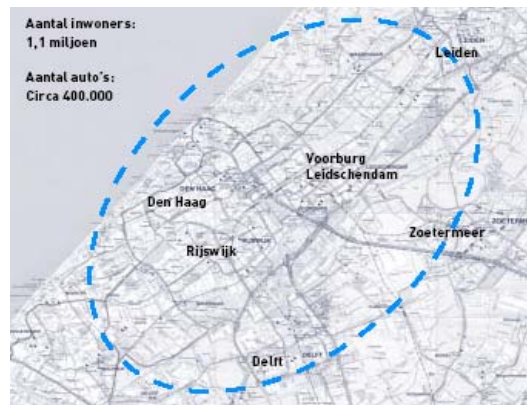
Binnen de commissie is gekozen voor een aanpak via twee sporen, waarbij een publiek team en een privaat team onafhankelijk van elkaar de opdrachten uitwerken, en de resultaten met elkaar hebben geconfronteerd. Het publieke team is gevormd uit verschillende publieke organen, zoals het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat, de Provincie Zuid-Holland, het stadsgewest Haaglanden, de Gemeente Rotterdam en de Gemeente Amsterdam. In het private team zijn verschillende private organisaties opgenomen die ‘feeling’ hebben met het mobiliteitsvraagstuk. Voorbeelden hiervan zijn Siemens Nederland NV., VNO/NCW, Dura Vermeer, LogicaCMG, KPN Mobile, etc.

Groot-Haaglanden

De Commissie Luteijn heeft ervoor gekozen om zich te richten op één van de knooppunten, namelijk Groot-Haaglanden. Deze regio is gekozen, omdat daar de wegbeheerders reeds de eerste stappen hebben gezet om tot een gezamenlijke analyse van de mobiliteitsproblematiek te komen. Hiermee is een gunstige conditie gecreëerd voor de realisatie van een verdergaand samenwerkingsverband van wegbeheerders.

De term ‘Groot’ is gebruikt, omdat de spitsproblemen rondom Den Haag zich uitstrekken tot buiten de bestuurlijke regio van het stadsgewest Haaglanden. Ook in Leiden wonen een groot aantal burgers die in Den Haag werkzaam zijn. Zij vormen dus ook een onderdeel van het verkeersprobleem.

Figuur 1: Gebiedsafbakening Groot-Haaglanden
Bron: Zandvliet (Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport): Beweging door samenwerking



Het stadsgewest Haaglanden is een samenwerkingsverband van negen gemeenten, namelijk:
• Den Haag, Zoetermeer, Delft, Rijswijk, Westland, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp & Wassenaar.

Box 2: Leden stadsgewest Haaglanden

§ 1.2.1 Mobiliteitsproblemen

De samenwerking die plaats vindt onder de vlag van stadsgewest Haaglanden heeft onder andere betrekking op het bestuurlijke gebied van de mobiliteitssituatie binnen dit kaderwetgebied. Het gebied is afgebakend op basis van de huidige fileproblematiek die zich voordoet op het regionale wegennet en wordt begrensd door de gemeenten Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag. Tot het regionale wegennet behoren alle rijkswegen, provinciale wegen en stedelijke ontsluitingswegen, die binnen de afbakening vallen. De casus Groot Haaglanden bevat een aantal problemen op het gebied van mobiliteit, deze manifesteren zich vooral gedurende de ochtend- en middagspits.

¹ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 7) (2003)

- Het bereikbaarheidsprobleem van Groot-Haaglanden manifesteert zich met name als een regionaal spitsprobleem van woon-werkverkeer. Tijdens de spits heeft het regionale bestemmingsverkeer een aandeel van circa 70 procent in de verkeersstromen op de A4. Dit woon-werkverkeer verplaatst zich gemiddeld over een afstand van minder dan 20 kilometer. Het doorstroombrobleem op de A4 is momenteel gering en een gevolg van onvoldoende afwikkeling van regionaal spitsverkeer.
- Het regionale netwerk is nu al kritisch belast. Incidenten leiden mede daardoor tot aanzienlijk grotere vertragingen dan de gemiddelde vertraging van een 'normale' spitsperiode. Gemiddeld anderhalf maal per week ontstaat een congestieprobleem als gevolg van een ongeval of werkzaamheden.
- De gebruiker ervaart congestie, met name de onvoorspelbare reistijden ten gevolge van incidenten, nu al sterk negatief. De gebruiker heeft er weinig vertrouwen in dat de overheid deze problematiek alleen kan oplossen.
- Door de toenemende belasting ontstaan binnen 10 jaar aanzienlijke reistijden en wordt het systeem steeds gevoeliger voor verstoringen. Dit werkt door naar het doorgaande verkeer².

Box 3: Mobiliteitsproblemen Groot-Haaglanden

Achterliggende oorzaken

Na de inventarisatie van de problemen heeft de Commissie Luteijn de oorzaken van deze problemen onderzocht. Gedurende de filepiek, wat ook een oorzaak vormt van het probleem, wordt het duidelijk dat het werkverkeer en masse vanaf de omliggende woonplaatsen buiten de stad Den Haag de stad wil binnentrekken, omdat daar de werkgelegenheid zich heeft geconcentreerd. Aan dit gegeven is op korte termijn weinig te veranderen, de locaties liggen nu eenmaal binnen de stad Den Haag en organisaties zullen niet zomaar vertrekken naar andere locaties. Tevens geven de meeste mensen de voorkeur aan de werktijden van 09.00 tot 17.00, ook dit feit is op korte termijn niet te beïnvloeden.

Een andere oorzaak wordt gevormd doordat het voor een passagier meer tijd kost om met het openbaar vervoer zich van plek A naar plek B te verplaatsen dan met een auto gebeurt (zie tabel 1). Veel mensen kiezen dus voor de auto in plaats van het openbaar vervoer, deze keuze blijft dominant. Tevens is uit tabel 1 af te lezen dat in de periode tot 2010 de reistijden met de auto nog steeds korter zullen zijn dan de OV-reistijden. Ondanks capaciteitsuitbreiding van weg- en OV-infrastructuur, zal de gemiddelde reistijd gedurende de spits oplopen tot 45 minuten.

Ook ontstaan er file- en congestieproblemen doordat het lokale vervoer vanuit de omliggende gemeenten zo snel mogelijk naar het hoofdwegenet wordt geleid. Gemeenten hebben hier in het verleden voor gekozen om zo de leefbaarheid en veiligheid van woongebieden meer te kunnen waarborgen.

Naast de bovenstaande oorzaken vormt de langdurige besluitvorming binnen de betrokken publieke organen één van de grootste bronnen van het fileprobleem in Groot-Haaglanden. Deze stroperigheid leidt tot het in de tijd vooruitschuiven van de aanleg van nieuwe infrastructuur. Een voorbeeld hiervan is de jarenlange besluitvorming rondom de A4 Midden Delfland.

Belangrijkste obstakels

De Commissie Luteijn wijst met betrekking tot de bestuurlijke stroperigheid op de aanwezigheid van dertien wegbeheerders en drie openbaar vervoerbedrijven welke actief zijn binnen het gebied van Groot-Haaglanden. Hierdoor is er in deze regio een gebrek aan afstemming van beleid en versnippering van beheer, financiële middelen en kennis met betrekking tot de mobiliteitssituatie. Er is kortom onvoldoende bestuurlijke daadkracht en kennis om tot een gebiedsgerichte aanpak te komen. Dat geldt zowel voor het wegverkeer als het openbaar vervoer en zowel voor het hoofdwegenet als het onderliggende wegenet. Eén van de oorzaken die de versnippering veroorzaakt en zelfs versterkt is de territoriale afgebakende bestuurlijke macht van de betrokken publieke organisaties. Zij kunnen 'slechts' binnen hun territorium maatregelen nemen tegen het regionale probleem. Het regionale probleem wordt veroorzaakt doordat het woon-werkverkeer zich afwikkelt over alle wegen, ongeacht de bestuursgrenzen. Als gevolg hiervan versterken de bestuursgrenzen het effect van

	Reistijd met de auto			Reistijd met OV 2003			
	1999 buiten de spits	1999 in de spits	2010 in de spits	Totale reistijd OV	Trein Bus Tram	Overige reistijd (te voet en verliestijd)	Aantal overstaps
Van Den Haag, Binckhorstlaan naar Leiden, Leliesstraat	15	35	32	47	19	28	2
Van Den Haag, Willem Wissensplein naar Zoetermeer, Weteringdreef	16	32	39	48	27	21	1
Van Den Haag, Willem Wissensplein naar Renswoude, Parklaan	21	65	41	63	39	24	2
Van Den Haag, Koringskade naar Gouda, van Prinsterersingel	22	48	59	53	29	24	2

Tabel 1: Deur-tot-deur reistijden voor enkele herkomst-bestemmingsrelaties, auto en OV, 1999 en 2010

² Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 8-9) (2003)

versnippering van informatie en kennis met betrekking tot de mobiliteitssituatie in Groot-Haaglanden.

De publieke organisaties proberen het mobiliteitsprobleem binnen hun bestuursgrenzen op te lossen door aanleg van nieuwe infrastructuur die lokale knelpunten ondervangen. Hiermee kunnen lokale problemen worden verholpen, maar dergelijke knelpunten worden dan veelal niet compleet verholpen, ze worden meestal alleen maar verschoven naar een ander punt in de regio. Beslissingen voor nieuwe investeringen in het openbaar vervoer worden niet genomen in samenhang met het fileprobleem. Mede hierdoor vindt er geen beïnvloeding van de mobiliteitssituatie binnen Groot-Haaglanden plaats. Er bestaat bijvoorbeeld ook geen regionaal parkeerbeleid, dat in samenhang met een OV-beleid gericht is op het terugdringen van de files.

Een ander belangrijk obstakel wat de commissie betiteld is de absentie van het bedrijfsleven binnen het mobiliteitsvraagstuk. Het bedrijfsleven profileert zich vooral als het gaat om aanleg van wegen. Met het matchen van de mobiliteitsvraag en -aanbod is slechts een begin gemaakt. Er zijn veelbelovende diensten en producten in ontwikkeling, maar van een (concurrerende) markt is nog geen sprake. Aanbieders willen wel, maar de vraag dient scherper te worden gearticuleerd³.

§ 1.2.2 Uitkomsten Commissie Luteijn

In navolging van de Commissie Blankert concludeert de Commissie Mobiliteitsmarkt A4 dat de mobiliteitsproblematiek zich voordoet door de grote belasting van het wegennet in de spitsperioden, maar tevens wordt veroorzaakt door onvoldoende infrastructuurcapaciteit op het hoofdwegennet en het onderliggende wegennet om deze pieken op te vangen⁴. Het doorstroomprobleem op het hoofdwegennet is een landelijk probleem dat zich regionaal voordoet in de vorm van een woon-werkverkeer-probleem in de spitsperioden. Dit heeft ook zijn weerslag op het doorstroomverkeer⁵.

De Commissie Luteijn concludeert dat de pieken vooral worden veroorzaakt door het woon-werkverkeer over korte afstand. Als het woon-werkverkeer beheersbaar wordt gehouden, dan kan ook het probleem van de doorstroming van doorgaand verkeer op de A4 worden opgelost. Hiermee staat deze conclusie een gebiedsgerichte aanpak voor rondom de grote vervoersknooppunten binnen Groot-Haaglanden. Een gebiedsgerichte aanpak betekent het loslaten van de gebruikelijke scheiding tussen hoofdwegennet en onderliggend wegennet en dus het verlaten van een gescheiden optreden van rijk, provincie, gemeenten en OV-bedrijven. Er dient derhalve gedacht te worden vanuit een samenhangend wegen- en OV-netwerk⁵.

Met een dergelijke aanpak is bundeling van regionaal beschikbare middelen een logisch gevolg. Een regionaal mobiliteitsfonds kan een adequaat middel zijn om middelen efficiënter in te zetten en om meer te doen dan nu. Vooral op het gebied van additionele mobiliteitsdiensten kan meer gedaan worden. Deze kunnen worden betaald uit de bijdragen van regionale overheden en tarifiering van nieuwe regionale infrastructuur⁶.

Ook de mogelijkheid desgewenst middelen van gebruikers te kunnen verwerven voor de verbetering van regionale mobiliteit kan daartoe bijdragen. Informatie die nu vaak verspreid is over wegbeheerders, dient gekoppeld te worden en beschikbaar gemaakt aan alle infrabeheerders. Alleen op die wijze is een snelle en juiste probleemanalyse en aanpak mogelijk⁷.

Naast de gebiedsgerichte aanpak in combinatie met een regionaal mobiliteitsfonds adviseert de commissie om maatregelen in onderlinge samenhang te nemen, hierdoor kunnen ze uiteindelijk effect hebben op het gehele netwerk. Het beperken van deze bestuurlijke versnippering en stroperigheid is van belang voor een netwerk. Indien dit gebeurt, kunnen netwerkdekkende producten en/of diensten worden ontwikkeld. Dergelijke producten moeten

³ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 12-13) (2003)

⁴ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 7) (2003)

⁵ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 14-15) (2003)

⁶ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 20) (2003)

⁷ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 15-16) (2003)

aansluiten op de motieven en voorkeuren van de eindgebruikers. Hiervoor is dus inzicht nodig in het gehele netwerk.

Ook moeten de publieke organen leren onderkennen dat mobiliteit een zeer belangrijk discussiepunt vormt bij locatiebeslissingen. Het dient een gelijkwaardige plaats naast ruimtelijke ordening en economie, waar het mee verbonden is, in te nemen binnen de besluitvorming van de overheid.

Reactie minister van Verkeer en Waterstaat

De minister van Verkeer en Waterstaat heeft een reactie geschreven op de adviezen van de Commissie Mobiliteitsmarkt A4 en andere organen⁸. Zij acht regionale samenwerking van groot belang, hierbij moeten de partijen oog krijgen voor de gezamenlijke belangen. De publieke en private partijen moeten elkaars cultuur leren kennen en onderling vertrouwen opbouwen. De sleutel voor succes lijkt te liggen in het eerst met elkaar in kaart brengen van de problematiek, deze te erkennen en vervolgens de bereidheid te tonen om diverse problemen samen op te pakken.

Daarbij moet het bedrijfsleven meer betrokken worden bij het verbeteren van de bereikbaarheid. Zij kunnen als werkgever de verplaatsingen van werknemers beïnvloeden en als aanbieder van technieken en diensten voor verkeers- en mobiliteitsmanagement op een creatieve en bedrijfsmatige manier meewerken aan het verbeteren van de bereikbaarheid.

Met de betrekking tot de mobiliteitsmarkt komt de minister van Verkeer en Waterstaat ook tot de conclusie dat in het kleine en dichtbevolkte Nederland het geen zin heeft een uitgebreid concurrerend wegennet aan te leggen (naar Frans voorbeeld) en daardoor een mobiliteitsmarkt te realiseren. Er kan wel via een andere manier meer marktstimulatie plaats vinden en de concurrentie worden bevorderd, namelijk door middel van innovatieve vormen van aanbesteding en intensiever gebruik te maken van de creativiteit van private partijen. Naar aanleiding van de adviezen is de minister ook gestart met het onderzoeken of andere vormen van aanbesteding, rolverdeling en/of publiek-private samenwerking kunnen bijdragen aan een hogere kwaliteit van de bereikbaarheid tegen lagere kosten.

§ 1.3 SWINGH, PNM en ICT in Bereikbaarheid

Eén van de concrete aanbevelingen die de Commissie Luteijn heeft gedaan, luidt “stel een Mobiliteitsteam met een vrijgestelde trekker in, alsmede een bestuurlijke mobiliteitsentiteit⁹”.

Op basis hiervan heeft de regio Haaglanden zich verenigd in een breed Mobiliteitberaad en is een Mobiliteitmanager Groot Haaglanden aangesteld. Deze organisatie dient het aanspreekpunt te worden ten aanzien van het regionale mobiliteitsvraagstuk binnen Groot-Haaglanden. Dit arrangement draagt de naam SWINGH (Samenwerken in Groot-Haaglanden). Het opstartdocument van SWINGH ‘Plan van aanpak Mobiliteitsmanagement in Groot Haaglanden’ is weergegeven in Appendix A.2, daarnaast is in Appendix A.3 het document ‘Brochure informatie SWINGH (dossier Van Nieuwenhoven)’ weergegeven.

De Mobiliteitmanager Groot Haaglanden dient de uitvoerende actor te worden van het arrangement SWINGH. De heer W. Korf heeft als eerste Mobiliteitsmanager gefungeerd, hij is opgevolgd door de heer R. Galjaard en sinds maart 2006 is mevrouw H. Boussen de huidige Mobiliteitsmanager.

Bij de oprichting van het arrangement heeft de Mobiliteitsmanager de opdracht gekregen om mobiliteitsmanagement voor de regio Groot Haaglanden op te zetten en het per direct starten van projecten. De regio Haaglanden moet een proeftuin worden waar ontwikkeling van innovatieve projecten mogelijk wordt gemaakt die de bereikbaarheid van de regio vergroten. Deze projecten moeten gericht zijn op het verbeteren van de huidige mobiliteitssituatie. Projecten die snel gestart kunnen worden zijn projecten die gericht zijn op informatie en communicatie, verstoringmanagement en de benutting daarvan door operationeel management, zie figuur 2. De activiteitenclusters 1 tot en met 3 dienen in een mogelijke samenhang te worden genomen om suboptimalisaties te voorkomen. Eén van de projecten

⁸ Ook de Raad van Verkeer en Vervoer heeft een advies uitgebracht in het rapport “Bewust mobiel, beter bereikbaar”.

⁹ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 24) (2003)

welke snel gestart is draagt de naam 'ICT in bereikbaarheid'. Dit project neemt een centrale plaats in deze scriptie in.

Activiteitencluster	Activiteiten door publieke partijen
6. Gemeenschappelijk Verkeers- & Vervoersbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Integraal mobiliteitsplan voor de regio opstellen, inclusief ruimtelijke ordening en economische aspecten • Normen opstellen
5. Integraal regionaal Verkeers- & Vervoersmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke planning en uitvoering van het totale verkeers- vervoersbeleid van de regio
4. Uitbreiding capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg en gemeenschappelijk besluiten over grotere infrastructurele projecten
3. Benutting: operationeel management	<ul style="list-style-type: none"> • Management van vraag en aanbod • Analyseren mobiliteitsmotieven • Ketenmobiliteit: overstappen, P+R • Dienstenregeling op elkaar aansluiten • Plaatselijke verbeteringen infrastructuur • Bewegwijzering verbeteren • Tarifiering van voorzieningen • Dynamisch verkeersmanagement en route- en reisinformatie • Onderzoek en aanbieden alternatieve routes • Samenhangende parkeermaatregelen; koppelen aan vervoersmanagement
2. verstorings-management	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud gezamenlijk plannen en Uitvoeren • Evenementen management organiseren • Incident management organiseren • Gladheidbestrijding regionaal organiseren
1.informatie en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Organiseren van: <ul style="list-style-type: none"> • Kennis over de gebruiker • Kennis over het systeem • Kennisoverdracht tussen wegbeheerders • Communicatie met bestuurders en gebruikers

Figuur 2: Het Samenwerkingsmodel: activiteitclusters met benoemde activiteiten publieke sector Bron: Op weg naar mobiliteitsbeheersing, DHV, Publieke werkgroep

Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt

De Commissie Luteijn is van mening dat er voor de private organisaties ook een rol is weggelegd, “de taakverdeling tussen overheid en bedrijfsleven moet nader worden bepaald. Het gaat daarbij om vragen als: wat kan het bedrijfsleven efficiënter en/of sneller doen dan de overheid, welke nieuwe diensten kan het bedrijfsleven bieden, en welke diensten wil de overheid afnemen? Het gaat daarbij ook om het bereiken van integraliteit van de oplossing¹⁰”. SWINGH vormt het publieke gevolg van de Commissie Luteijn, echter heeft het ook een privaat gevolg gehad, namelijk de vereniging van een twintigtal bedrijven in het samenwerkingsverband Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM). Het bedrijfsleven, dat op mobiliteit gerichte producten en diensten levert, kan een belangrijke rol spelen bij het aandragen en uitvoeren van oplossingen. Hierbij moet dan wel de potentiële capaciteit van de producenten beter worden benut. Vooral met dynamisch verkeersmanagement, elektronische reisinformatie en routeadvies zijn hierdoor aanzienlijke verbeteringen te bereiken. Het document ‘Startnotitie Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt’ wordt weergegeven in Appendix A.3.

ICT in Bereikbaarheid

Het allereerste gezamenlijke project wat gestart is als gevolg van de bovenstaande ontwikkelingen betreft het project ‘ICT in Bereikbaarheid’. Dit project vormt de casus voor deze scriptie.

Zoals eerder gesteld schiet de bereikbaarheid in Groot Haaglanden tekort. Een onderdeel van een goede bereikbaarheid wordt gevormd door de betrouwbaarheid van het verkeersnet. Stadsgewest Haaglanden spreekt dan ook over ‘betrouwbare bereikbaarheid’. De term ‘betrouwbare bereikbaarheid’ heeft zowel een objectieve als een subjectieve lading. Bereikbaarheid is niet alleen, in objectieve zin, een kwestie van feitelijke reistijd. Het is juist ook een kwestie van betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en de beleving van de reistijd. Dit dekt het subjectieve gedeelte van bereikbaarheid.

Door de groeiende kennis- en diensteneconomie, flexibele netwerkmaatschappij en toenemende informatisering is er alsmaar een grotere behoefte aan betrouwbare

¹⁰ Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport: Beweging door samenwerking (pag. 15-16) (2003)

bereikbaarheid onder de burgers en organisaties. Hiermee wordt bedoeld: de bereikbaarheid van bestemmingen in termen van reistijden, hulpverlening, comfort, flexibiliteit, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. De maatschappelijke kosten van het niet voldoen aan deze behoeften door congesties, ongevallen, geblokkeerde vervoerssystemen en inadequate afstemming van onderliggende, vaak gefragmenteerde, diensten worden steeds hoger. Deze kosten zijn voor Nederland met een functie als mainport van Europa te hoog en brengen haar belangrijke positie in het mondiale transportverkeer in gevaar. Om dit te voorkomen zijn maatregelen vereist.

Het project ICT in Bereikbaarheid richt zich op het bestrijden van de onbetrouwbaarheid, de onvoorspelbaarheid en de negatieve beleving van de reistijd binnen Groot Haaglanden. Actuele en adequate reisinformatie en in het bijzonder klantgerichte dienstverlening zijn hierbij de belangrijke schakels.

Actuele en adequate reisinformatie kan: <ul style="list-style-type: none">• het mobiliteitssysteem inzichtelijk maken en daardoor de werking van het systeem verbeteren;• de reiziger op elk moment zicht op de verwachte reistijd bieden;• een rol spelen bij het maken van keuzes (ga ik nu de weg op of pas straks, ga ik met de fiets en de trein of ga ik met de auto, neem ik de Noordelijke Randweg of de Utrechtsebaan);• van belang zijn voor commerciële activiteiten;• leiden tot nieuwe dienstverlening.
--

Box 4: Mogelijkheden actuele en adequate reisinformatie

Gebleken is dat de markt voor reis- en route-informatie en van privaat mobiliteitsmanagement ofwel de functie van reisbureau voor woon-werkverkeer en zakelijk verkeer nog niet is ontwikkeld en zich ook niet op korte termijn zelfstandig zal ontwikkelen.

Stadsgewest Haaglanden, wat de aanbestedende dienst is van het project ICT in Bereikbaarheid, vat het als volgt samen: *“Er ontbreekt in Groot Haaglanden dienstverlening op het terrein van het verwerven, verwerken en beschikbaar stellen van actuele en adequate multimodale reisinformatie, dit is de ontbrekende schakel in het systeem van reisinformatie”¹¹.*

§ 1.4 Opzet onderzoek

Door de uitkomsten van Commissie Luteijn is er een grote verandering ontstaan in het zeer complexe en diverse netwerk dat de mobiliteitsproblematiek binnen de regio Groot-Haaglanden behandelt. Er zijn nieuwe actoren toegetreten en reeds aanwezige actoren hebben zich verenigd, waardoor er nieuwe arrangementen zijn gevormd.

Door deze wijziging binnen het netwerk van de bereikbaarheidsproblematiek is het nieuwe arrangement SWINGH toegetreten. Zij vormt één van centrale spelers binnen het netwerk en is vooral van belang voor de actoren met een publieke achtergrond. Dit overkoepelende overheidsarrangement tracht in samenwerking met de andere spelers in het netwerk een betere en een meer betrouwbare bereikbaarheid in Groot-Haaglanden te realiseren.

De andere actoren bestaan onder andere uit private organisaties. Enkele belangrijke private actoren hebben zich verenigd in de samenwerkingsverband Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM). PNM is een orgaan dat in overleg treedt met SWINGH op het niveau van lange termijn beleidontwikkeling. Dit continue overlegproces moet er voor zorgen dat er een betere afstemming ontstaat binnen de mobiliteitsmarkt tussen vraag en aanbod. Hierdoor moet de problematiek rondom de mobiliteit meer beheersbaar ofwel verbeterd worden.

ICT in Bereikbaarheid vormt een project dat een uitkomst is van het nieuwe structurele overleg op de niveaus van beleidsontwikkeling. Door middel van het inzetten van ICT moet de bereikbaarheid van Haaglanden toenemen. ICT in Bereikbaarheid is een bepaald soort PPS-project. Als gevolg hiervan heeft het project een zeer gedifferentieerde en dynamische omgeving met vele actoren, waarin complexe besluitvorming heeft plaats gevonden. Vanuit Siemens Nederland N.V., ben ik persoonlijk intensief betrokken geweest bij dit project vanuit de private kant.

¹¹ Stadsgewest Haaglanden - Invitation to Qualify Tender ICT in Bereikbaarheid (pag. 10)(2004)

Probleemstelling

Uit de ontwikkelingen die hiervoor zijn beschreven zijn een aantal problemen naar voren gekomen. Het meest fysieke aanwezige probleem doet zich voor in de vorm van de dagelijkse files en de slechte bereikbaarheid van de regio Haaglanden. De aanwezige publieke actoren in de regio kunnen dit probleem niet oplossen door extra asfalt aan te leggen. Zoals bewezen is vormt dit een tijdelijke oplossing en in de regio Haaglanden is het ruimtelijk niet eens mogelijk dergelijke maatregelen door te voeren. Met moet dus andere innovatieve oplossingen verzinnen om de bereikbaarheid te vergroten.

Een andere oorzaak van het bereikbaarheidsprobleem wordt gevormd door de aanwezigheid van het grote aantal zeer diverse partijen. Al deze partijen voeren hun eigen beleid ten aanzien van de bereikbaarheid van hun territorium. Deze soorten beleid zijn niet netwerkdekkend, omdat het bereikbaarheidsprobleem een gemeenteoverstijgend regionaal probleem vormt. Dit regionale niveau impliceert dus ook dat er op dat niveau oplossingen en beleid voor het probleem moeten worden ontwikkeld. Van belang hierbij is dat de verschillende partijen op regionaal niveau gaan samenwerken om het bereikbaarheidsprobleem aan te kunnen pakken. Dit bleek ook al uit de Commissie Luteijn. Voordat het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden was ontstaan was dit niet het geval.

Veel partijen hebben altijd negatief gestaan tegenover het samenwerken met andere partijen, want zolang de problemen op het eigen territorium worden opgelost is men tevreden. “Waarom dan nog samenwerken”, is de gedachte van veel partijen, “als mijn ‘straatje’ al schoon is”? Heden ten dage is er onder de partijen in de regio Haaglanden een kentering waarneembaar van de weerstand tot samenwerking op dit beleidsprobleem. Partijen zijn gaan inzien dat ze moeten samenwerken om de regio bereikbaar te houden. Het is interessant om te kijken hoe men, ondanks de onderhuidse tegenzin, toch tracht de bereikbaarheid te vergroten waarbij zoveel verschillende partijen betrokken zijn. Doordat de partijen moeten samenwerken en ook de private partijen moeten betrekken om de bereikbaarheid te vergroten ontstaat aan de ene kant een zeer complex proces met heel veel verschillende partijen. Dit proces vormt een interessant studieobject.

Het proces aangaande de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden moet leiden tot oplossingen in de vorm van projecten. Op een bepaalde manier moeten dus aan de processen projecten worden gekoppeld. Naast het algemene proces vormt deze koppeling ook een zeer interessant punt om nader te onderzoeken. Dit onderzoek zal worden gedaan aan de hand van het eerste gezamenlijke project wat in de regio Haaglanden is opgestart.

§ 1.4.1 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek behandelt het onderwerp procesmanagement en projectmanagement binnen Publiek-Private Samenwerking (PPS) op het gebied van het file- / bereikbaarheidsprobleem in de regio Haaglanden. De realiteit van vandaag is dat veel steden met bereikbaarheidsproblemen kampen. Om aan deze problematiek een halt toe te stoppen probeert de overheid de steun van het bedrijfsleven te verwerven. De overheid ziet graag dat de private organisaties zich meer gaan ‘bemoeien’ met het proces en daarin gaan investeren. Dit moet leiden tot oplossingen en de regio Haaglanden beter bereikbaar maken.

Eén van de mogelijkheden om private organisaties meer te betrekken in processen die plaats vinden in netwerken wordt gevormd door publiek private samenwerking. Deze vorm van samenwerking tussen publieke en private actoren wordt aangewend om de mobiliteit binnen stedelijke regio’s te vergroten.

Middels de ‘invitation to qualify: ICT in Bereikbaarheid’ heeft Stadsgewest Haaglanden, uit naam van SWINGH, een tender uitgeschreven. Door middel van het inzetten van ICT moet de bereikbaarheid van Haaglanden worden verbeterd. Deze tender is uniek in zijn soort in deze omgeving, het speciale wordt gevormd door het feit dat de uitvraag op voorhand niet gespecificeerd is, maar het budget wel bekend werd gemaakt en er een uitvoering pps-proces

aan vooraf is gegaan. Op dit gebied is de regio Haaglanden de voortrekker van de grote steden. PPS op het gebied van bereikbaarheidsproblemen in combinatie met de inzet van ICT om zodoende de bereikbaarheid te vergroten is in Nederland en vele andere landen uniek.

Doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in het publiek-private samenwerkingsproces in deze unieke setting van georganiseerd bedrijfsleven en een verenigde overheid, waar men de bereikbaarheid van de regio Haaglanden tracht te verbeteren middels een ICT-project.

Om meer inzicht te kunnen verkrijgen in het onderwerp van deze scriptie moet ten eerste de theorieën aangaande PPS, beleidsnetwerken en het management daarvan, procesmanagement en het daarbij behorende procesontwerp en projectmanagement worden bestudeerd. Ten tweede moet er meer gericht inzicht worden verkregen in de casus ICT in Bereikbaarheid. Er zal meer informatie moeten worden ingewonnen omtrent het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden in de regio Haaglanden en het proces en project ICT in Bereikbaarheid. Daarnaast worden de Commissie Mobiliteitsmarkt A4 (Luteijn) en de arrangementen SWINGH en PNM beschreven. Aangezien het project ICT in Bereikbaarheid een regionaal project is wordt de scope van het onderzoek beperkt tot de regio Haaglanden.

Het onderzoek tracht inzicht te bieden in de wijze waarop deze unieke tender tot stand is gekomen. Het onderzoeksgebied wordt gevormd door het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, dat zich rond het mobiliteits-probleem van de regio Haaglanden na de uitkomsten van de Commissie Luteijn heeft gevormd, het bijbehorende proces en het project ICT in Bereikbaarheid.

De focus binnen dit onderzoeksgebied ligt op het procesmanagement en het projectmanagement én dan met name de mogelijke koppeling tussen deze twee tegenpolen van management. Het uiteindelijke doel is om een handreiking te leveren aan de publieke en private actoren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden hoe de noodzakelijke doch zeer lastige koppeling tussen proces- en projectmanagement binnen een PPS-proces het beste kan worden vorm gegeven aan de hand van wat er is ervaren binnen het proces ICT in Bereikbaarheid.

Vraagstelling

Naar aanleiding van wat er bij de doelstelling is beschreven is een onderzoeksvraag ontworpen. Deze centrale vraag vormt de vraagstelling van het onderzoek.

Op welke wijze vindt er, ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek binnen de regio Haaglanden, afstemming plaats tussen de publieke en private partijen, zowel op proces- als projectniveau en hoe is de verbinding tussen het proces en de afzonderlijke projecten geregeld, welke knelpunten doen zich hierbij voor en hoe worden deze opgelost?

§ 1.4.2 Relevantie van het onderzoek, theoretisch kader en empirie

Deze bijdrage tracht een beeld te schetsen van de gehanteerde managementstijlen en de koppeling daarvan binnen een complex netwerk. Binnen dit netwerk is er een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen de overheid en private organisaties om zodoende het bereikbaarheidsvraagstuk en de daarbij behorende problemen te kunnen verbeteren binnen de regio Haaglanden.

Met deze bijdrage, die dit samenwerkingsverband zal evalueren, worden de interacties van de betrokken actoren op verschillende niveaus in kaart gebracht. Er zal dus aan het einde van dit onderzoek een helder beeld moeten ontstaan met betrekking tot hoe de publieke en private organisaties samenwerken om het mobiliteitsvraagstuk op te lossen en hoe de samenwerking eventueel beter kan verlopen.

Theoretisch kader

In de analyse van dergelijke samenwerkingsverbanden binnen dit onderzoek zal een theoretisch raamwerk moeten worden gehanteerd wat uiting geeft aan die aspecten die voor dit onderzoeksobject van belang zijn. Gekozen is om drie theoretische thema te behandelen in het daarbij behorende gedeelte van dit onderzoek, namelijk publiek-private samenwerking, procesmanagement en de daarbij aansluitend ontwerp van een proces en project management. Bij het gedeelte PPS worden ook de netwerktheorie en de theorie aangaande management in netwerken behandeld.

Empirie

Het theoretisch kader vormt de basis voor de verzameling en analyse van de empirische data. Deze data zal worden verkregen middels het participeren in de omgeving van de betrokken organisaties, in het bijzonder Siemens Nederland N.V. Ook worden er interviews afgenomen met sleutelpersonen van actoren en arrangementen die binnen het netwerk actief zijn. Daarnaast wordt er ook empirische data verkregen door bestudering van verschillende documenten. Hieruit volgt dat er triangulatie van dataverzamelingstechnieken plaatsvindt voor dit onderzoek.

Hoofdstuk II Theoretisch Kader

§ 2.1 Inleiding

In dit onderzoek wordt er gekeken naar het thema publiek-private samenwerking (PPS) rond het bereikbaarheidsvraagstuk van de regio Haaglanden. Cannoy, Janssen en Vollaard (2001) zeggen dat “goed anticiperen op de mogelijke risico’s in de samenwerking een belangrijke voorwaarde is voor het succes van PPS. Het is voor de overheid en private partijen niet eenvoudig om voor complexe en grootschalige projecten de commerciële belangen in overeenstemming te brengen met de diverse publieke belangen. Dit vereist een behendig laveren tussen de zwakten en sterkten van overheid en private partijen”.

Vanuit deze bovenstaande gedachte worden er in het theoretisch kader een viertal theorieën behandeld, namelijk publiek-private samenwerking, de netwerktheorie, procesmanagement met de bijbehorende theorie aangaande procesontwerp en projectmanagement. Het is de bedoeling dat deze theorieën een licht werpen op de empirie en de lezer helpen bij het begrijpen van de getoonde resultaten.

PPS kan leiden tot een betere kwaliteit van het plan, een hoger rendement, besparing op de uitvoeringskosten en meer betrokkenheid van partijen. PPS is een vorm van samenwerking die plaats vindt in een netwerk rondom een thema. Een logische vervolgstap is om aandacht te besteden aan de netwerktheorie. Binnen een netwerk is er bij pps-processen uiteraard een bepaalde vorm van management vereist. Veelal wordt er gekozen voor procesmanagement, deze vorm van management zal als derde element worden behandeld in het theoretisch kader. Uiteindelijk moet de samenwerking van de partijen resulteren in de uitschrijving van projecten. Bij de realisering van projecten is er ook een vorm van management vereist, namelijk projectmanagement. Deze vorm van management vormt het laatste onderdeel van dit hoofdstuk.

§ 2.2 Publiek private samenwerking (PPS)

Publiek-private samenwerking is een begrip dat nog niet een alom geaccepteerde definitieve omschrijving behelst. PPS wordt nog gezien als een relatief nieuwe werkwijze voor zowel overheid als het bedrijfsleven. In Nederland wordt vanaf de jaren '80 gewezen op de kansen die er liggen met behulp van PPS, echter, het aantal pps-projecten dat is gerealiseerd is zeer gering. Dit lage aantal wordt mede veroorzaakt door de complexiteit van PPS.

PPS is een werkwijze die erg verschilt van de traditionele werkwijze van werken en inkopen door de overheid en het leveren van producten door private partijen. Doordat publieke en private organisaties in een PPS een zeer intensieve samenwerking aangaan en de projecten vaak ook zeer uitgebreid zijn ontstaat er een nieuw soort relatie tussen publieke en private organisaties. Deze relatie is intensiever dan de relatie tussen een aanbestedende overheid en een opdrachtnemende private partij. Hieronder zal eerst het begrip PPS worden verduidelijkt, dit gebeurt aan de hand aan een aantal definitives, vervolgens worden de ‘key-elements’ en de motieven beschreven voor organisaties om deel te nemen aan een pps-project.

§ 2.2.1 Het begrip PPS

PPS heeft in de theorie door de jaren heen veel verschillende definitives toebedeeld gekregen, hierdoor is ze door de tijd heen geëvolueerd. Van deze evolutie geeft Knibbe in zijn boek Publiek Private Samenwerking (2002) een overzicht. De definitie van Fosler vormt het startpunt. Fosler heeft in 1989, als één van de grondleggers van PPS, één van de eerste definitives ontworpen. Deze luidt: “Relationships between or among government, business, and/or non-profit-organizations, ranging from informal understandings or working arrangements to formal joint agreements and organizations, that provide mutual benefits both to the public and to the private participants”.

Nadat PPS haar intrede in Nederland heeft gedaan is er destijds een overheidsorganisatie genaamd Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking opgericht. Het Kenniscentrum PPS, onderdeel van het Ministerie van Financiën, is opgericht om kennis en ervaring van bedrijven

en overheden te bundelen en toegankelijk te maken en zodoende de samenwerking tussen hen te bevorderen. Begin jaren '90, hanteerde het Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking de gedetailleerde omschrijving van Kouwenhoven (1991).

"We spreken van PPS als:

- sprake is van een niet vrijblijvende interactie tussen overheden en bedrijfsleven;
- via een allocatie van zeggenschap en kostenrisico's;
- gericht op synergie bij de verdeling van convergente doelen;
- met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken;
- onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen." (Kouwenhoven, 1991)

Box 5: Gedateerde gehanteerde definitie Kenniscentrum PPS

Tegenwoordig hanteert het Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking een zeer vrijblijvende definitie: "PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling"¹². De huidige definitie van het Kenniscentrum PPS kan voor vrijwel elk overheidsproject gelden, want de bovenstaande voorwaarden binnen een samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven zijn vrijwel altijd van toepassing.

Net zoals het Kenniscentrum PPS hanteren Van Ham en Koppenjan in hun boek 'Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur' (2002) ook een minimale en daardoor ruime definitie: "Publiek-private samenwerking is een vorm van gestructureerde samenwerking bij de aanleg en exploitatie van infrastructurele voorzieningen" (p.22). Bij deze definitie valt het op dat zij zich beperken tot infrastructuur. Gezien de titel van hun boek is deze beperking niet vreemd.

In het door de NABU en Norton Rose uitgegeven rapport '21 kritische Succesfactoren voor PPS in Nederland en daarbuiten' (2004) wordt net zoals bij de definitie van Van Ham en Koppenjan een afbakening gemaakt met betrekking tot het speelveld waarin PPS kan plaatsvinden. Volgens hen heeft PPS altijd betrekking op infrastructuur. In dit rapport wordt de volgende definitie gehanteerd: "PPS-projecten zijn projecten waarin de private partijen behalve voor ontwerp en realisatie van de infrastructuur (of dienst), ook verantwoordelijkheid dragen voor de financiering en het beheer daarvan, al dan niet gekoppeld aan risicodragende exploitatie van het project. Dergelijke projecten kennen een langjarig karakter. Kenmerkend bij dergelijke projecten is dat de betrokken infrastructuur uiteindelijk weer vervalt aan de belanghebbende overheid" (p.4).

Knibbe (2002) hanteert een bredere toepasbare definitie dan Van Ham en Koppenjan en het NABU en stelt het volgende: "Publiek Private Samenwerking is een innovatieve activiteiten- en risicoverdeling tussen publieke en private partijen bij de realisatie en/of exploitatie van producten of diensten, die traditioneel via volledige overheidsfinanciering en gedetailleerde overheidsbemoeienis tot stand kwamen, zodanig dat de waarde van het project groter wordt voor beide partijen (dan bij een traditionele inkooprelatie)" (p.14).

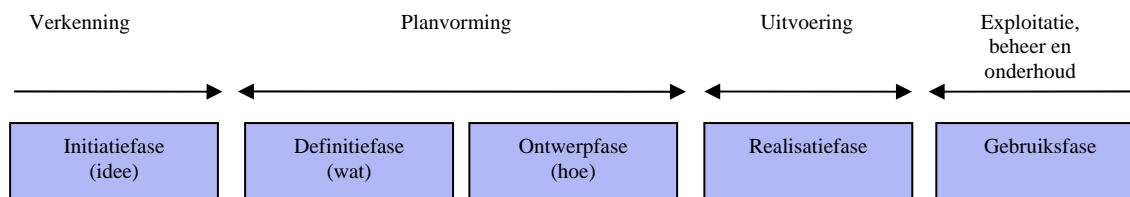
De definitie van Knibbe heeft ook zo zijn beperkingen, zo valt het op dat Knibbe expliciet erop duidt dat PPS alleen mogelijk is bij voormalige overheidsdiensten. Het element innovatie van proces en producten is niet verwerkt in de definitie van Knibbe. Hierdoor is PPS, volgens Knibbe, niet mogelijk bij de creatie van nieuwe diensten.

Zowel het Kenniscentrum PPS als Knibbe en de NABU focussen allemaal op de realisatie van een project. Hierdoor lijkt het alsof zij zich allemaal beperken in hun definitie van PPS tot de fases van aanleg en exploitatie. PPS kan zich echter voordoen in alle fases van een project, PPS is namelijk niet fasegebonden. Van Ham en Koppenjan hebben dit in hun definitie wel onderkend. In hun boek is dan ook expliciet opgenomen dat PPS zich kan voordoen tijdens alle procesfasen van een project. Van Ham en Koppenjan behandelen vrij intensief PPS die voorkomt in de fase van totstandkoming van een project.

¹² <http://pps.minfin.nl/> (Augustus, 2004)

PPS als proces

Voor dit onderzoek is het van belang om de constatering van Van Ham en Koppenjan te verduidelijken. Een project bestaat uit een aantal fasen, waarbij de grenzen tussen deze fasen fluide zijn. De eerste fase heet de initiatiefase, in deze fase staan het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen centraal. Tijdens deze fase worden het probleemgebied en het veld van actoren geëxploreerd. Vervolgens worden in de definitiefase, de 2^e fase, de doelen, scope en randvoorwaarden vastgesteld. Hierna worden zij in de ontwerpfase in een ontwerp uitgewerkt. Na het ontwerp volgt de realisatiefase waarin het project daadwerkelijk wordt ontwikkeld, in deze fase vindt de fysieke verandering van de infrastructuur plaats. Na de oplevering wordt in de gebruiksfase, ook wel exploitatiefase genoemd, het project daadwerkelijk in gebruik genomen door de 'klanten'.



Figuur 3: De fasen projectontwikkeling (Bron: Fukken e.a., 2000)

PPS is een middel om een projectdoel te realiseren en kan worden ingezet in de initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, realisatiefase en gebruiksfase. Ook tijdens de planvorming kan PPS gebruikt worden. Hierbij moet dan worden gedacht aan gestructureerde samenwerking tijdens de ontwikkeling van het project. Beoogd effect hiervan moet zijn dat er op een vroeg moment wederzijdse betrokkenheid en gezamenlijke planvorming ontstaat, wat zich later in het proces zal uitbetalen door lagere kosten en een hogere efficiency.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een samengestelde definitie. Deze definitie komt voort uit de bovenstaande definities van PPS in combinatie met het feit dat er in dit onderzoek PPS plaats heeft gevonden in een proces. De definitie luidt:

Publiek Private Samenwerking is een samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, waarbij sprake is van een innovatieve activiteiten- en risicoverdeling tussen publieke en private partijen bij de ontwikkeling van producten of diensten, zodanig dat de waarde van het project groter wordt voor beide partijen (dan bij een traditionele inkooprelatie).

§ 2.2.2 Key-elements van PPS

Allereerst moet hier worden gesteld dat PPS een middel is om een doel te bereiken, PPS of het gebruik daarvan moet geen doel op zich vormen. Het doel van PPS is het realiseren van meerwaarde en efficiëntiewinst door een intensieve samenwerking tussen publieke en private organisaties. Volgens de rijksoverheid¹³ ligt dit "binnen bereik als overheid en bedrijfsleven ieder datgene doen waar ze het best in zijn; er ontstaat zo een win-win situatie". Indien het doel van een project op een andere manier beter kan worden bereikt dan moet dat alternatief worden gekozen.

PPS als veranderingsproces

PPS-processen zijn voor zowel private als publieke actoren nog steeds een noviteit, gevolg hiervan is een verhoogde complexiteit. PPS moet publieke en private actoren met elkaar in een proces vervlechten waarbij zij meer intens gaan samenwerken dan ten opzichte van een 'normale' samenwerkingsrelatie. De meeste organisaties zijn niet ingericht op een dergelijke intensieve samenwerking. Volgens Knibbe (2002) moeten de actoren dan ook allereerst onderkennen dat PPS niet alleen de organisatie van een project betreft, maar ook een veranderingsproces is. PPS vraagt immers om een herdefiniëring van de rolverdeling tussen

¹³ <http://www.minfin.nl/> (September, 2004)

partijen. Een dergelijke verandering gaat gepaard met onwennigheden, maar zeker ook met weerstanden, wat een vergroting van complexiteit oplevert.

Tussen de publieke actoren en de private actoren ontstaat er binnen een PPS-proces een nieuwe rolverdeling die erg verschilt met de traditionele rolverdeling. In plaats van een principal-agent relatie moet er in een PPS-proces een meer gelijkwaardige relatie tussen de betrokken actoren ontstaan. Gevolg hiervan is dat, binnen PPS-processen, publieke actoren 'macht' zullen moeten inleveren aan de private actoren. Hiërarchische sturing, wat gebruikt wordt bij de traditionele aanbestedingen, is niet effectief binnen een netwerkstructuur waarin PPS plaatsvindt. Publieke actoren zullen meer moeten proberen het proces te sturen in plaats van commanderend de lijnen uit zetten. Hier tegenover staat dat de rol van de private actoren ook verandert, zij zullen meer moeten gaan meedenken binnen het proces in plaats van alleen maar producten aanleveren. Gezamenlijk moeten de publieke en private actoren een PPS-proces tot een goed einde brengen.

Verbinden van kenmerken

Kouwenhoven (1991) noemt interdependentie als sleutelvariabele voor de opkomst van PPS. "De opkomst van PPS ... wordt verklaard vanuit de waargenomen recent toegenomen erkenning, door overheid en bedrijfsleven, van de noodzaak onderlinge interdependenties door middel van samenwerking te kanaliseren of zelfs te exploiteren". Interdependentie ofwel wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties en de wederzijdse erkenning daarvan wordt dan ook gezien als een 'key-element' van PPS.

In een PPS wordt gezocht naar een manier van samenwerking waarbij de sterke kenmerken van de verschillende partijen beter worden benut dan bij de traditionele wijze van aanbesteding gebeurt. Deze essentiële kenmerken kunnen worden uitgelegd aan de hand van de 3 R's van de publieke partij versus de 3 E's van de private partij. De drie R's hebben betrekking op de overheid en staan voor: rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. De drie E's van de private partijen staan voor: efficiëntie, effectiviteit en enkelvoudige oriëntatie op rendement. (Knibbe, 2002).

Door de combinatie van de essentiële kenmerken van de verschillende partijen moet er voordeel voor alle partijen ontstaan. Voor het bedrijfsleven ontstaan niet alleen nieuwe kansen op een groeiende markt, ook kan het zelf bijdragen aan een vanuit commercieel perspectief aantrekkelijk project. Door PPS creëert de overheid perspectief op een hogere kwaliteit en een reductie van projectkosten.

Naast de kenmerken van de fundamenteel verschillende partijen beschrijft Knibbe (2002) drie elementen die volgens zijn visie voor PPS bepalend zijn. Ten eerste is het van belang dat de overheid een constructie realiseert die leidt tot een win-winsituatie voor zowel de publieke partijen als de private partijen. Dit eerste element is van groot belang om betrokkenheid bij het project of proces van verschillende soorten partijen te creëren. Publieke en private partijen zullen alleen tijd en geld investeren indien ervoor beide partijen een bepaald soort winst gegeneerd kan worden uit het resultaat. Hiervoor is het van noodzakelijk belang dat beide soorten partijen een gemeenschappelijke doelstelling ondersteunen en nastreven.

Het tweede element dat bepalend is voor PPS houdt in dat het bedrijfsleven het project op een waardevermeerderende wijze kan realiseren ten opzichte van de traditionele manier van de aanbestedende overheid. Bij het tweede element is er altijd sprake van risico-overdracht van de overheid naar de private partijen.

De aanwezigheid van een maatschappelijk belang waarvoor een financiële overheidsbijdrage nodig is, vormt het derde element van PPS. Door de aanwezigheid van dit maatschappelijke belang wordt het ook logisch dat de publieke partijen betrokken zijn en een financiële bijdrage leveren. Een dergelijke financiële bijdrage vormt voor private partijen een trigger om te participeren in een PPS-constructie.

§ 2.2.3 Motieven voor PPS

PPS is, volgens Koppenjan en Van Ham (2002, p.27) een mixed motive game, wat betekent dat “van belang daarbij is dat deze motieven voor de verschillende betrokken partijen verschillen”. Een van de motieven voor deelname aan een PPS van publieke partijen komen voor uit financiële overwegingen. Vaak beschikt de overheid niet over een toereikend budget om een bepaald project te kunnen realiseren. Door middel van private bijdragen kan zodoende het budget voor het project worden opgerekt en ontstaat de mogelijkheid om het project te realiseren. Koppenjan en Van Ham (2002, p.28) wijzen er tevens op dat er waardeverstijging kan optreden in de omgeving van het project door private partijen te betrekken bij de ontwikkeling, ook dit vormt dus een aantrekkelijk motief voor de overheid om PPS te ontplooiën. “En het betrekken van private partijen kan leiden tot efficiencywinst, omdat zij beter in staat zijn kosten in de hand te houden dan publieke partijen.” Naast de financiële overwegingen zijn er ook andere overwegingen, namelijk de marktkennis, innovatief vermogen en creativiteit van private partijen. Dit vormen ook motieven van de publieke partijen om te participeren in een PPS. Deze motieven kunnen worden samengevat als bestuurlijk-strategische motieven en komen voort uit de heroriëntering van de overheid naar een meer doelmatiger en doeltreffender functioneren van de publieke organisaties.

Ook bij de private organisaties zijn er bestuurlijk-strategische motieven aanwezig voor het participeren in een PPS, namelijk het toenemende belang dat gehecht aan het onderhouden van adequate betrekkingen met de overheid. Het bedrijfsleven wil zich actief opstellen ten opzichte van de overheid. “Redenen voor private partijen om aan dergelijke ondernemingen deel te nemen zijn dat zij nieuwe markten openen en investeringsprojecten bieden. Daarvoor is samenwerking met de overheid onmisbaar, gegeven de lange termijn onzekerheden die de exploitatie van dergelijke voorzieningen met zich brengt” (Koppenjan en Van Ham, 2002, p.28). Private organisaties kunnen dus een slag slaan aan de hand van PPS doordat er commerciële kansen worden gecreëerd. Tevens is PPS voor private organisaties aantrekkelijk om zodoende onrendabele delen van een project, die wel maatschappelijk van belang zijn, te laten financieren door de overheid.

§ 2.2.4 Complexiteit van PPS

PPS-projecten en bijbehorende samenwerkingsverbanden hebben een complex karakter. Deze complexiteit wordt veroorzaakt door een aantal factoren in de omgeving, de producten en de processen van PPS. In paragraaf 2.2.2 is reeds beschreven dat pps-processen complex zijn, omdat het veranderingsprocessen betreffen ten aanzien van de rol van de overheidspartijen en private organisaties. Tevens wordt de complexiteit vergroot doordat PPS-processen niet gestructureerd verlopen. In deze paragraaf zal aandacht worden besteed aan de overige factoren die de complexiteit van PPS vergroten.

De complexe omgeving van PPS

De complexiteit van PPS-projecten wordt goed weergegeven als er naar de omgeving van dergelijke projecten wordt gekeken. De omgeving waarin een PPS-project zich bevindt is continue onderhevig aan veranderingen, er kan worden gesproken van een dynamische omgeving. Hieronder worden een aantal facetten besproken die de complexiteit en de dynamiek van een PPS-project vergroten.

Een van de oorzaken van het complexe en dynamische karakter van de omgeving van PPS-projecten wordt gevormd door het grote aantal actoren dat betrokken is bij PPS-constructies. De complexiteit die hiermee wordt gevormd is vooral aantoonbaar tijdens het proces van initiatie en definiëring van een project. In een traditioneel proces waarin hiërarchische sturing beoefend wordt en de overheid ‘de baas’ is worden de private partijen later betrokken in het proces. Bij PPS-projecten is de gedachte dat het betrekken van meerdere actoren die van elkaar verschillen een verrijking moet bewerkstelligen voor het proces en het project. Enig nadeel hieraan is dat het proces veel complexer wordt en de overheid niet haar hiërarchische sturingsmechanismen kan toepassen.

De diversiteit onder de betrokken actoren onderling benadrukt ook de complexiteit van PPS-project. Allereerst kan het onderscheid worden gemaakt onder de betrokken actoren of een actor een private of een publieke achtergrond heeft. Deze diversiteit zorgt uiteraard ook weer voor een toename van de complexiteit. Private en publieke actoren verschillen van elkaar tot op het diepste institutionele organisatieniveau, namelijk op de niveaus van normen en waarden, de cultuur en de taal die men spreekt. Het onderscheid publiek-privaat is niet het enige relevante onderscheid stellen Klijn en Teisman (2002, p.59¹⁴). Zij zijn tevens van mening dat, “binnen het cluster publieke actoren representeren actoren verschillende belangen en komen actoren uit verschillende netwerken. Ook binnen het cluster private actoren is dit het geval. Dit maakt de noodzakelijke samenwerking om het PPS-project daadwerkelijk uit te voeren niet eenvoudiger”. Als gevolg hiervan kunnen er op verschillende niveaus, clusters en ook binnen de publieke en private clusters botsingen optreden tussen verschillende institutionele regimes en organisaties. “Zo kunnen regels voor de bepaling en scheiding van domeinen, of regels die interacties reguleren (denk aan informatieverschaffing, conflicthantering en toegang) in netwerken verschillend zijn, met elkaar conflicteren of simpelweg interacties met actoren uit andere netwerken belemmeren” (Klijn en Teisman, 2002, p.61).

Door de differentiatie in belangen, verschillen alle actoren op het gebied van doelstellingen binnen een PPS-proces. De vergrote complexiteit binnen een PPS-proces ten opzichte van een proces via een traditionele aanbesteding, wordt mede veroorzaakt door de verschillen in belangen en doelstellingen. Bij een publiek-private samenwerking dient ieders belang te worden behartigd, echter is dat niet gemakkelijk, mede vanwege de verschillen die de basis van de actoren vormen. “In zwart-wit termen: de markt wil geld verdienen en de overheid behartigt het algemeen belang” (Van der Heijden en Spiering, 2002, p.14) Feit blijft wel dat alle betrokken publieke en private actoren er belang bij hebben dat het PPS-project en het proces dat daarmee gepaard gaat tot een goed einde wordt volbracht. Door de afhankelijkheid van elkaar moeten zij dus wel samenwerken en elkanders belangen respecteren.

Door grote onderlinge verschillen tussen de betrokken actoren bij een PPS-proces ontbreekt er ook vaak vertrouwen in elkaar. Deze verschillen uiten zich vaak in de percepties van de actoren. Alle actoren, zowel publieke als private, hebben veelal verschillende en zeer uit elkaar liggende percepties en visies op projecten en de bijbehorende processen, met een gebrek aan vertrouwen als mogelijk gevolg.

Grondslag aan het gebrek van onderling vertrouwen vormt het gebrek aan begrip voor elkaar. Dit gebrek kan worden verklaard als men kijkt naar de soort samenwerkingsverbanden die private en publieke actoren met elkaar, historisch gezien, hebben gehad. De traditionele hiërarchische manier van een aanbesteding verschilt heel erg met een aanbesteding in PPS-proces. Bij de traditionele manier worden de institutioneel verschillende partijen zolang mogelijk gescheiden gehouden. Private en publieke partijen hebben dus lange tijd zeer gescheiden van elkaar geopereerd, waardoor er een ‘muur’ tussen hen is gekomen. Bij PPS is deze muur niet aanwezig en komen de verschillende organisaties al snel met elkaar in contact. Hierdoor moeten private en publieke partijen elkaar leren vertrouwen. Indien dit onder andere wordt gerealiseerd in het PPS-proces wordt het mogelijk een hoger niveau van efficiency te bereiken. Hierbij is het van belang om een gezamenlijke perceptie te creëren. Een gezamenlijk denkader creëert een bepaalde rust en acceptatie ten opzichte van elkaar binnen het netwerk van betrokken actoren.

PPS en innovatieve producten

PPS-projecten hebben veelal een innovatief karakter, ook door deze eigenschap wordt de complexiteit vergroot. Er wordt een nieuw product of dienst ontwikkeld, wat mogelijk wordt gemaakt door de samenwerking tussen publieke en private organisaties. Dergelijke projecten grijpen, echter, ook altijd in de reeds bestaande voorzieningen. Een voorbeeld hiervan zijn de ingrepen die gedaan worden in de huidige infrastructuur middels PPS-projecten. ‘Het gaat

¹⁴ In het boek ‘Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur’ van Van Ham en Koppenjan (2002). Andere dictaten van Klijn en Teisman verwijzen ook naar het boek ‘Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur’ van Van Ham en Koppenjan (2002). Indien anders is dit genoteerd in de hoofdtekst of een voetnoot.

met andere woorden om ingrepen in levend stedelijk weefsel en daarmee ook in een sociaal netwerk van actoren met uitgesproken en deels reeds neergeslagen belangen' (Klijn en Teisman, 2002, p.53). Dergelijke ingrepen leveren uiteraard weerstand op bij actoren die hun belangen geschaad zien worden, zij zullen dus weerstand bieden aan innovatieve en ingrijpende PPS-projecten en de bijbehorende vernieuwende producten.

Andere aspecten met betrekking tot innovatie van producten die de complexiteit van PPS vergroot zijn de risico's die nieuwe producten met zich mee brengen. Dit geldt zowel voor de producent als de klant. Bewezen technologieën zijn veiliger, maar tegelijkertijd zijn deze veelal niet afdoende om het probleem op te lossen. Dit roept de noodzaak op tot nieuwe innovatieve diensten en producten die de huidige condities verbeteren. Naast een verhoging van risico's brengen innovatieve producten ook hogere transactiekosten met zich mee.

Als laatste punt wat de complexiteit vergroot wordt hier geduid op de bestaande procedures. De bestaande procedures vormen ook een oorzaak van de vergroting van de complexiteit doordat zij een belemmering voor de innovatie van een PPS-proces vormen. Private organisaties kunnen vaak baanbrekende technieken toepassen binnen PPS projecten. In samenwerking met de publieke partners kunnen hierdoor efficiency of zelfs joint products worden gerealiseerd. De bestaande procedures zijn hier niet op ingericht waardoor de innovatieve kracht van private partijen wordt beperkt. Publieke procedures kunnen het innovatieve aspect aantasten en voor ernstige vertraging zorgen binnen het proces en het project. Het algemene beleidskader is ook nog niet volledig ingericht op de het beantwoorden van private initiatieven, zie het rekeningrijden.

§ 2.2.5 Gevolgen van de complexiteit van PPS

Mede door de complexiteit van de omgeving waarin PPS zich bevindt eindigen dergelijke projecten vaak in een klassieke aanbestedingsrelatie. Veel projecten worden met goede moed opgestart en daarbij staan vaak alle actoren welwillend tegenover PPS. Door de grote complexiteit en de hoge kosten van investeringen en transactiekosten beëindigt men de tender van een project vaak met de ondertekening van een gedetailleerd en specifiek contract. Het ondertekenen van gedetailleerde contracten, waarin strikte scheiding van risico's worden opgenomen om zodoende opportunistisch gedrag te voorkomen, doet afbreuk aan veel PPS-projecten. Dit wordt veroorzaakt doordat de wegen na ondertekening van de contracten zich weer scheiden en de nauwe samenwerking weer wordt bevroren. "In veel PPS-projecten ... zijn evenwel langdurige samenwerkingsrelaties nodig, waarbij de betrokken actoren nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen en waarbij actoren investeren in hoogwaardige kennis" (Klijn en Teisman, 2002, p.64). Verder wijzen zij erop dat dergelijke samenwerkingsrelaties flexibiliteit vereisen "en het is ook vrijwel ondoenlijk om alle mogelijke toekomstige problemen en ontwikkelingen contractueel vast te leggen. Contracten zijn in zulke gevallen dus vaak onvolledig".

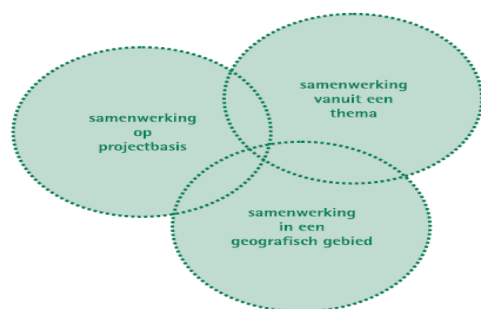
Binnen dergelijke contracten wordt er geprobeerd een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en risico's aan te brengen. Deze scheiding vertoont een samenhang met de institutionele scheiding tussen publieke en private actoren, waarin ook verantwoordelijkheden en risico's worden strikt gescheiden. "Desondanks zijn strakke contractuele scheidingen niet erg bevorderlijk voor producten waarin innovaties en het ontwikkelen van nieuwe hoogwaardige producten gewenst zijn. Ook het realiseren van producten en diensten die een integraal karakter hebben ... kunnen moeilijk gerealiseerd worden. Hier wordt dus een sterke spanning zichtbaar tussen geëxpliciteerde wensen van actoren en opvattingen over de noodzaak van geïntegreerde hoogwaardige producten en diensten in de netwerksamenleving enerzijds, en de bestaande institutionele structuren en gekozen strategieën van actoren anderzijds" (Klijn en Teisman, 2002, p.71) .

Klijn en Teisman (2002, p.71) concluderen dat, "het doorbreken van de bestaande strategiepatronen zal moeten gebeuren a) door intelligente vormen van proces- en netwerkmanagement; en b) door het vergroten van vertrouwen tussen de betrokken actoren, zodat zij bereid en in staat zijn om zich in hun handelingen niet uitsluitend te laten leiden door eigen domeingrenzen en belangen." Beide oplossingen kunnen van dienst zijn indien de

actoren dit ook inzien en de benodigde tijd en kosten willen investeren over een langere termijn.

§ 2.3 Vormen van samenwerking

Vanuit PPS kunnen er verschillende vormen van samenwerking in een netwerk ontstaan ten aanzien van regionale mobiliteitsproblemen. Hieronder zullen drie verschillende samenwerkingsvormen worden gepresenteerd. De basis voor het onderscheid is de aanleiding tot samenwerking, die zich direct vertaalt in de organisatie van de samenwerking. De drie hoofdvormen zijn¹⁵:



Figuur 4: Hoofdvormen van regionale samenwerking¹

1. *Samenwerking op projectbasis*: een inhoudelijk probleem vormt de aanleiding tot samenwerking van stakeholders.
2. *Samenwerking vanuit een thema*: de wens om krachten te bundelen vormt de aanleiding tot samenwerking van stakeholders.
3. *Samenwerking in een geografisch gebied*: de wens tot regionaal samenwerken vormt de aanleiding tot samenwerking van stakeholders.

Zoals blijkt uit figuur 4 zijn de grenzen van de samenwerkingsvormen fluïde en kunnen er dus verschillende elementen van verschillende vormen zich in een samenwerkingsvorm voordoen.

Samenwerking op projectbasis

De directe aanleiding voor regionale samenwerking is gelegen in een gezamenlijk probleem. De aard en omvang van het probleem zijn dusdanig dat geen van de betrokken partijen zelfstandig in staat is een oplossing te formuleren of uit te voeren. Wanneer de urgentie van het probleem groot is zullen partijen de handen ineenslaan om gezamenlijk aan een oplossing te werken.

De focus in deze projecten is doorgaans zeer inhoudelijk van aard. De uitvoering ligt voornamelijk bij ambtenaren. Partijen zijn zich bewust van de noodzaak van een oplossing. De bereidheid om in financiële en personele zin bij te dragen aan een oplossing is relatief groot. De speurtocht is gericht op een betaalbare oplossing die soelaas biedt voor alle betrokken partijen. De beleidsfasen van probleemverkenning, het formuleren van beleidsdoelen en maatregelen kennen een snelle doorlooptijd. De communicatie is veelal gericht op het informeren over de inhoud en niet zozeer op draagvlakverwerving. Pas bij de selectie van maatregelen en vragen over de verantwoordelijkheid voor uitvoering neemt de bestuurlijke druk toe.

Belangrijke voorwaarde voor het slagen van het samenwerkingsproces is dat de urgentie van het probleem in beeld blijft. Het gezamenlijk probleembesef leidt tot grote daadkracht. Op het moment dat de problematiek minder wordt ervaren zal de bereidheid tot actieve participatie afnemen en zullen prioriteiten worden verlegd.

Samenwerking vanuit een thema

Een tweede belangrijke aanleiding tot regionaal samenwerken is de wens om bepaalde netwerken en modaliteiten beter te benutten. Ook de aanwezigheid van bepaalde subsidiemogelijkheden of bindende wetgeving kunnen de directe aanleiding zijn om samen te werken. In al die gevallen wordt de samenwerking gezocht om de krachten te bundelen. Deze vorm van samenwerking verloopt vanuit een bepaald thema of onderwerp. Men kan gebruik

¹⁵ Zie Basisboek instrumenten regionale bereikbaarheid, Rijkswaterstaat Adviesdienst Verkeer en Vervoer en Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2005)

maken van een gezamenlijk netwerk, men kan elkaar aanvullen en hierdoor staan de partijen gezamenlijk sterker.

Kenmerkend voor deze samenwerkingsvorm is de relatieve vrijheid waarin partijen kunnen deelnemen. Partijen maken gebruik van elkaar, maar voelen zich niet gebonden aan de regionale samenwerking. Basis voor participatie is het beschikken over de betreffende netwerken of modaliteiten. Veelal gaat het om visies en verkenningen voor de middellange en lange termijn of afstemming van beleid dat de afzonderlijke overheden al in de planning hebben.

Voor deze samenwerkingsvormen is het belangrijk om regelmatig te komen tot concrete projecten. De actieve betrokkenheid en het draagvlak bij de achterban staat of valt bij regelmatige concrete successen.

Samenwerking in een geografisch gebied

Samenwerking in een geografisch gebied duidt op het feit dat de belangrijkste aanleiding voor regionale samenwerking de samenwerking zelf is. De samenwerking is erop gericht om verbeteringen in een bepaald gebied door te voeren in samenwerking met verschillende organisaties. De samenwerking wordt opgezet voor informatie-uitwisseling, brede afstemming van beleid, input voor beleid of het versterken van de banden met bepaalde partijen, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven.

Bij een degelijke samenwerking ligt het initiatief vaak volledig bij de provincie of de WGR+ regio. Bij het ontwerpen van de organisatie of het arrangement wordt gezocht naar een logische afbakening van de regio, waarbij veelal door een regisseur wordt gezocht naar een volledige dekking van een gebied.

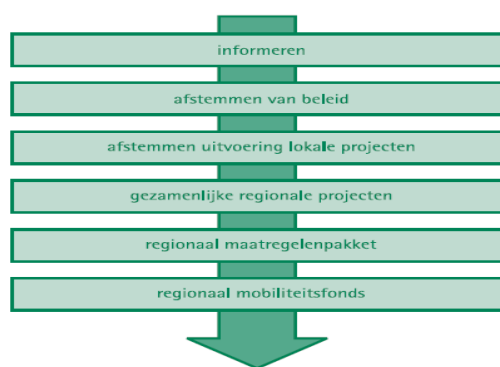
Doordat nog geen duidelijke problemen of projecten zijn gedefinieerd zijn de partners van de regisseur afwachting. De aanwezigheid van mogelijke projectsubsidies is vaak de belangrijkste drijfveer om deel te nemen. Grote opgave is om te komen tot een regionale agenda die leidt tot actieve en frequente deelname van de verschillende partners. Ook communicatie kan daarin een belangrijke rol spelen.

Groei in regionale samenwerking

Regionale samenwerking is naast maatwerk ook een groeiproces. Door succesvol samen te werken en snel (kleine) projectsuccessen te boeken, neemt het ambtelijk, bestuurlijk en politiek draagvlak toe om regionaal te participeren en te investeren. Ook groeit het onderling vertrouwen tussen betrokken partijen door versterking van persoonlijk relaties.

Hierdoor is vaak een natuurlijke ontwikkeling in regionale samenwerking waar te nemen. Beginnend met het onderling informeren over eigen activiteiten en ontwikkelingen kan de samenwerking evolueren richting gezamenlijke regionale projecten, een regionaal maatregelenpakket of zelfs een regionaal mobiliteitsfonds, waarbij de regionale partners op voorhand een budget storten voor financiering van regionale projecten. Het vertrouwen en het 'regionaal denken' is op dat moment zo groot dat individuele partners financieel durven bij te dragen zonder ervan zeker te zijn dat maatregelen worden gerealiseerd op het eigen grondgebied. Bij dit niveau is er sprake van meer bindende afspraken.

Het is duidelijk dat bij het opstarten van een regionale samenwerking moet worden gezocht naar een vorm van samenwerking die past bij het niveau van het draagvlak waar er op dat moment heerst en tevens perspectief biedt voor groei van de samenwerking. Het is een utopie om bij aanvang van regionale samenwerking direct te willen starten met een regionaal mobiliteitsfonds. Hoe sterker de samenwerking, hoe groter de financiële participatie, hoe



Figuur 5: Ontwikkeling van regionale samenwerking

meer bindend het karakter van de afspraken en hoe arbeidsintensiever de samenwerking zal zijn. Figuur 5 laat de verschillende stadia zien van regionale samenwerking.

§ 2.4 De netwerktheorie

Samenwerking tussen publieke en private organisaties vindt plaats binnen netwerken van organisaties. Netwerken worden gevormd vanuit de behoefte van organisaties om de bronnenverdeling in hun omgeving te kunnen controleren, door middel van het maken van afspraken met de organisaties in haar omgeving.

Binnen de netwerktheorie spreekt men in plaats van organisaties over actoren. Actoren zijn duidelijk onderscheidbare handelende eenheden die vanuit een bepaalde visie handelen. Naast organisaties kunnen dit dus ook personen of verenigingen zijn. Door de samenwerking van actoren wordt binnen een organisatie de interne onzekerheid verkleind en ontstaat er een verwevenheid met de andere organisaties in de omgeving, omdat men afhankelijk van hen is.

Dergelijke netwerken ontstaan rondom een bepaald beleidsthema. Binnen deze netwerken komen problemen en aangedragen oplossingen samen aan de hand van betrokken actoren. Netwerken zoals deze worden beleidsnetwerken genoemd. “Onder beleidsnetwerken verstaan wij *het geheel van relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom een bepaald probleem of een beleidsprogramma*” (Klijn, Van Bueren en Koppenjan, 2000, p.13).

Vanuit de literatuur worden een aantal kenmerken gegeven waaraan een beleidsnetwerk moet voldoen. Deze kenmerken zijn (Klijn, Van Bueren en Koppenjan, 2000, p.14):

- “de interactiepatronen oftewel relaties die actoren onderling onderhouden;
- gezamenlijke opvattingen die de actoren hebben ontwikkeld;
- de taal die zij hanteren om elkaar te begrijpen;
- de regels die zij in de loop der tijd hebben ontwikkeld om hun interacties te vergemakkelijken; en
- de institutionele verankering die zij daartoe hebben gerealiseerd.”

Box 6: Vereiste kenmerken beleidsnetwerk

Binnen de netwerktheorie nemen een aantal facetten een centrale plaats in, namelijk pluriforme actoren en hun middelen, wederzijdse afhankelijkheden, relaties, geslotenheid en dynamiek. Net zoals binnen PPS onderschrijft deze theorie dat actoren zich bewust dienen te zijn van hun wederzijdse afhankelijkheden ten opzichte van andere zeer diverse actoren indien men haar doelen wilt verwezenlijken. “Behalve door pluriformiteit kenmerken de actoren in netwerken zich veel al door geslotenheid: zij zijn niet per definitie gevoelig voor stuursignalen van buiten” (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999, p.37). Hiermee tonen De Bruijn en Ten Heuvelhof aan dat lang niet alle actoren zich bewust zijn van de wederzijdse afhankelijkheden die in een netwerk gelden.

Ook de overheid dient zich er bewust van te zijn dat zij afhankelijk is van andere (private) actoren en relaties met hen moet aangaan indien zij haar doelen wilt behalen. De overheid neemt in tegenstelling tot bij de traditionele aanbestedingen, geen superieure positie in ten opzichte van de private actoren. Wel heeft zij een bijzondere positie vanwege haar regelgevende functie. “Voor een overheid die in een netwerk opereert kunnen dan ook bijzondere normen gelden” (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1999, p.22).

Interacties en strategieën

Door de wederzijdse afhankelijkheid moeten actoren relaties aangaan met andere actoren die over bepaalde benodigde middelen beschikken. Dergelijke relaties ontstaan door interacties. Er kan zelfs worden gesteld dat “wederzijdse afhankelijkheden dwingen tot interactie. Deze interacties kunnen worden opgevat als beleidsspelen. Beleidsspelen vatten wij op *als reeksen van interacties tussen actoren gericht op de beïnvloeding van probleemformuleringen en te hanteren werkwijze*” (Klijn, Van Bueren en Koppenjan, 2000, p.16).

Binnen de beleidsspelen ontwikkelen actoren strategieën om zo hun eigen doelstellingen te realiseren. Zij ontwikkelen deze strategieën, met het besef dat zij afhankelijk zijn van andere actoren, om zodoende de andere actoren, de inhoud van het interactieproces of het verloop ervan te beïnvloeden. Er zijn vijf typen strategieën te onderscheiden, namelijk go-alone strategieën, conflictueuze strategieën, vermijdende strategieën, samenwerkingsstrategieën en faciliterende strategieën.

Binnen de Netwerk theorie wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende strategieën, namelijk (Klijn, Van Bueren, Koppenjan, 2000, p.20):

- "Go-alone strategieën. Dit zijn strategieën waarbij de betrokken actor een eigen inhoudelijke oplossing voor een probleem heeft geformuleerd en deze min of meer ongeacht zijn strategische afhankelijkheden probeert te realiseren. Deze strategieën kunnen resulteren in een 'eigen oplossing' met alle voor- en nadelen daarvan. Maar ook is het denkbaar dat deze strategie reacties van andere partijen oproept en in blokkades uitmond.
- Conflictueuze strategieën. Dit zijn strategieën gericht op het voorkomen of blokkeren van door de betrokken partij gewenst geachte oplossingen of beleidsmaatregelen.
- Vermijdende strategieën. Dit zijn strategieën waarbij partijen zich niet daadwerkelijk verzetten tegen een bepaalde oplossing, maar zich passief opstellen.
- Samenwerkingsstrategieën. Dit zijn strategieën waarbij actoren hun externe afhankelijkheden erkennen, zich inzetten om andere partijen voor hun plannen te interesseren en vervolgens proberen in een onderhandelingsproces een voor hen gunstig resultaat te realiseren.
- Faciliterende strategieën. Dit zijn strategieën die ingegeven zijn door het besef dat samenwerking nodig is voor de realisatie van een gezamenlijke oplossing. Deze strategieën kunnen voortkomen uit een inhoudelijk belang, maar ook uit een streven naar beperking van transactiekosten of uit de verantwoordelijkheid van de desbetreffende partij voor de gang van zaken op een bepaald terrein".

Box 7: Soorten strategieën binnen de Netwerkteorie

Door de variëteit aan actoren, percepties en toegepaste strategieën ontstaat een complex geheel van interacties, relaties en beleidsspelen binnen een beleidsnetwerk. De realisatie van een project wordt dan ook niet als invulling van ex ante opgestelde doeleinden gezien, maar als een proces van interacties tussen de actoren waarin een uitwisseling van informatie over problemen, voorkeuren en visies plaatsvindt. Dit gaat gepaard met onderhandelingen over uitwisselingen van bronnen en de daarbij behorende tegenprestaties en krijgen hierdoor een dynamisch karakter. Ook het continue veranderen van visies en de daarmee gepaard gaande doelen van actoren dragen bij aan het dynamische karakter.

Door het dynamische karakter van de ontwikkelingen kan de wederzijdse afhankelijkheid onder de actoren veranderen wat weer het proces beïnvloedt. De gevolgen hiervan worden goed beschreven door Klijn en Van Twist (2000¹⁶, p.42) en luidt: "Hierbij is sprake van een wederzijdse beïnvloeding van de cognitieve, sociale en institutionele dimensie. In andere woorden: de percepties van actoren (cognitief) geven richting aan hun onderlinge interacties; en die onderlinge interacties (sociaal) zijn op hun beurt weer richtinggevend voor de ontwikkeling van hun percepties. Een dergelijke beïnvloeding heeft ook plaats wanneer het gaat om de netwerkcontext (institutioneel), in termen van de aldaar geldende spelregels. Spelregels geven richting aan de ontwikkeling van interactie en percepties, en omgekeerd. De complexiteit die de dynamiek in actor-netwerken oproept, zorgt ervoor dat van tevoren niet precies is te overzien hoe een bepaald proces zal verlopen".

§ 2.4.1 Management in netwerken

Binnen beleidsnetwerken en beleidsspelen is een vorm van begeleiding nodig voor de processen die er plaats vinden. "Zonder ondersteuning lopen beleidsspelen al gauw vast op blokkades of stagnaties. Management beoogt dan ook de impasses die zich in de interactie tussen actoren kunnen voldoen te voorkomen, af te zwakken en te doorbreken" (Klijn, Van Bueren en Koppenjan 2000, p.29).

De begeleiding vindt plaats aan de hand van spelregels. Deze spelregels worden veelal gezamenlijk bepaald door (bepaalde) actoren binnen het beleidsnetwerk en worden uitgedragen door een sturende actor van het netwerk. "Het strategisch handelen van actoren in netwerken (dat al dan niet gebaseerd is op verborgen agenda's) is regelgeleid. *Spelregels* bieden het kader waarbinnen actoren kiezen waar en met wie ze de interactie aangaan" (Klijn en Van Twist (2000, p.42).

De sturende actoren, die betrokken zijn bij het opstellen van de spelregels, zijn vaak procesmanagers die zorg dragen voor een geordend en goed verloop van de beleidsspelen zodat er resultaten binnen de processen kunnen worden geboekt. De procesmanagers hebben vooral een faciliterende en toezichhoudende rol, aangezien er geen duidelijke machtstructuren binnen netwerken aanwezig zijn kunnen zij niet op basis van hiërarchie het netwerk met vaste hand sturen. Daarnaast, vanwege het ontbreken van één heldere centrale doelstelling, dient er een andere stijl van management te worden bedreven in netwerken dan de managementstijl binnen een organisatie. Management binnen netwerken moet zich richten op het initiëren en ondersteunen van de interactie tussen zelfstandige actoren.

Er dient notie van te worden genomen dat management binnen netwerken niet vanzelfsprekend door één actor wordt beoefend. "Deze rol kan zelfs inzet zijn van concurrentie tussen verschillende partijen. Vaak vinden managementpogingen ad hoc plaats

¹⁶ in het boek van Edwards en Schaap, 2000, *Vaardigheden in de publieke sector*. Andere dictaten van Klijn en Van Twist verwijzen ook naar het boek *'Vaardigheden in de publieke sector'* van Edwards en Schaap (2000). Indien anders is dit genoteerd in de hoofdtekst of een voetnoot.

binnen bepaalde arena's en richten zij zich op doorbreking van stagnaties en blokkades binnen de specifieke besluitvormingsronde die zich daar voltrekt. Netwerkmanagement hoeft dus niet perse betrekking te hebben op een alomvattende begeleiding van een beleidsspel. Het zijn de resultaten van managementinspanningen in verschillende rondes en arena's die het 'overall proces' steeds een stapje verder brengen." (Klijn, Van Bueren en Koppenjan, 2000, p.30)

Klijn, Van Bueren en Koppenjan (2000, p.30) zijn van mening dat management binnen netwerken zich kan richten op de inhoud van het vraagstuk, het proces en de institutionele omgeving. Bij deze aangrijpingspunten behoren een aantal managementstrategieën.

Aangrijpingspunten	Managementstrategieën
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten Het confronteren van de percepties van de verschillende partijen (defreezing en reframen) Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Het bemiddelen en arbitrerend tussen verschillende partijen Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (multiple inclusions)
Institutionele context	<ul style="list-style-type: none"> Het introduceren van nieuwe regels Het beschikbaar maken van het netwerk door het introduceren van nieuwe actoren of het herschikken van bestaande posities

Tabel 2: Management van complexe problemen (Klijn, Van Bueren & Koppenjan, 2000, p. 30)

§ 2.5 Procesmanagement

Het besef van toepassing van procesmanagement binnen PPS is de afgelopen jaren binnen Nederland steeds groter geworden. Dit is een gevolg van de 'slechte' resultaten die er in Nederland tot nu toe met PPS behaald zijn. Mogelijke oorzaken hiervan zijn dat binnen PPS-constructies er geen synergie en verrijking van oplossingen optreedt, actoren te egoïstisch in het netwerk opereren en de overheid teveel beperkingen oplegt aan de private actoren. "Procesmanagement zou een manier zijn om met deze problemen om te gaan. Wanneer partijen afspraken maken over het proces van samenwerking en wederzijdse openheid betrachten, zou de kans op vruchtbare samenwerking en 'verrijking' toenemen" (De Bruijn, 2002, p.95¹⁷).

Procesmanagement is een managementstijl die erop gericht is om consensus danwel commitment of tolerantie onder de betrokken actoren tracht te bereiken en hierdoor de doelstellingen van een proces probeert te bereiken. Bij PPS-projecten zijn belangentegenstellingen veelal te groot dat consensus over de resultaten van het proces onder alle actoren niet binnen de mogelijkheden ligt. Vaak zullen een aantal actoren zich niet kunnen vinden in de doelstellingen van het project en de inhoudelijke resultaten van het proces, zij zien hun belangen geschaad en worden niet of te weinig gecompenseerd. Dergelijke actoren die door deze veranderingsprocessen hun belangen geschaad zien worden, zullen zich verzetten tegen concrete veranderingen. Een procesbenadering van verandering kan dergelijke weerstand verminderen. "Er wordt immers niet aangegeven wat de inhoud van de verandering zal zijn, maar alleen wat het proces naar een mogelijke verandering zal zijn" (De Bruin, Ten Heuvelhof en in 't Veld, 2002, p.42).

Vanwege de beperkte mogelijkheid tot het behalen van consensus kan men zich beter richten op het binden van actoren aan het proces en het project. Volgens De Bruin, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2002, p.42) kan een proces "er dan wel toe leiden dat er sprake is van commitment aan een bepaald resultaat. Een partij die een commitment afgeeft, verklaart dat zij zich weliswaar committeert aan het resultaat, maar dat dit zij niet op inhoudelijke gronden doet." Indien een actor zich committeert geeft zij een signaal af dat zij eventueel bereid is om bij te dragen aan de realisering van een project dat voortvloeit uit het proces waar zij aan deelneemt. Een andere mogelijkheid is dat actoren zich tolerant opstellen ten opzichte van het resultaat van een PPS-proces, dit houdt in dat die partij de tenuitvoerlegging van een besluit niet zal blokkeren of hinderen.

¹⁷ In het boek 'Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur' van Van Ham en Koppenjan (2002) Andere dictaten van De Bruijn verwijzen ook naar het boek 'Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur' van Van Ham en Koppenjan (2002). Indien anders is dit genoteerd in de hoofdtekst of een voetnoot.

In dit deel zal allereerst aandacht worden besteed aan de basisprincipes van procesmanagement, waarna kort de risico's van procesmanagement worden besproken. Vervolgens wordt een voorstel van De Bruijn (2002) behandeld waarin hij zich richt op de toepassing van procesmanagement binnen publiek-private planvorming.

§ 2.5.1 Procesmanagement binnen netwerken

Volgens De Bruin, Teisman, Edelenbos en Veeneman (2004, p.36) ligt aan de procesbenadering de gedachte ten grondslag dat de overheid afstand doet aan een tweetal pretenties, namelijk: "De pretentie dat het monopolie van kennis heeft: Zij erkent dat er een variëteit aan werkelijkheidsdefinities mogelijk is. De wijze waarop andere maatschappelijke actoren de werkelijkheid definiëren kan rijker zijn dan die van de overheid". De overheid dient ook afstand te doen van de pretentie dat ze het monopolie van de macht heeft: "de macht is in de moderne samenleving gefragmenteerd, er is niet één machtscentrum, maar er zijn een groot aantal machtscentra, die bovendien voortdurend in beweging zijn." Procesmanagement en de daarbij behorende afspraken dienen ertoe om het verkeer tussen actoren te faciliteren en te ordenen.

<p>De Bruijn (2002, p.95) stelt dat procesmanagement vaak in de plaats gesteld wordt van een overheid die:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Inhoudelijk stuurt</i>: een visie ontwikkelt en die vervolgens uitdraagt en tracht te realiseren;• <i>Hiërarchisch stuurt</i>: door middel van een <i>command and control</i>-stijl plannen oplegt aan andere actoren".
--

Box 8: Tegenhangers procesmanagement

"Besluitvorming dient het resultaat te zijn van een proces van interactie tussen overheden onderling en met partijen in hun omgeving, zo is in steeds bredere kring de gedachte" (De Bruin, Teisman, Edelenbos en Veeneman, 2004, p.27). Interacties tussen actoren met verschillende belangen die van elkaar afhankelijk zijn nemen binnen procesmanagement een centrale plaats in. Door het faciliteren van interacties probeert men draagvlak te creëren in de omgeving van een beleidsthema. Creëren van draagvlak is dan ook een van de belangrijkste argumenten voor procesmanagement binnen netwerken. Het is noodzaak om de actoren, die van belang zijn, te betrekken bij het proces van probleemformulering en -oplossing, waardoor zij invloed kunnen uitoefenen en uiteindelijk ook hun steun kunnen toekennen aan het proces. Procesmanagement dient er ook voor om ongestructureerde problemen tegemoet te kunnen treden door de informatie en kennis te bundelen welke verspreid zijn over verschillende actoren. De Bruin, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2002) vatten het als volgt samen, "de confrontatie tussen de verschillende informatiebronnen kan de kwaliteit van de te gebruiken informatie verbeteren. Wil een dergelijke confrontatie plaatsvinden, dan moeten de relevante partijen bij de probleemstellingen betrokken worden" (p.39).

Met het bovenstaande argument valt het volgende punt samen. Door het toepassen van procesmanagement binnen netwerken kan er 'verrijking' ontstaan. Door de uiteenlopende percepties ten aanzien van het netwerkthema kan een confrontatie van deze percepties verrijkend werken ten aanzien van probleemdefinities en -oplossingen. Ook kunnen individuele actoren zich verrijken met kennis van andere actoren. Hiernaast is het ook nog mogelijk dat dankzij het proces er meer acceptatie ten op zichte van andere actoren ontstaat, doordat actoren de visie en normen en waarden van andere actoren leren kennen.

Zoals eerder gesteld is er binnen netwerken sprake van dynamiek. Door het toepassen van procesmanagement wordt het mogelijk om deze dynamiek, die de complexiteit vergroot, te incorporeren. Deze incorporatie is vooral nodig vanwege de snel veranderende probleemdefinities en -oplossingen die zich in complexe omgevingen voordoen.

Het vijfde argument ten gunste van procesmanagement vormt de transparantie die een procesontwerp kan opleveren. Binnen netwerken verlopen besluitvormingsprocessen vaak grillig en ongestructureerd, met behulp van procesmanagement en een daarbij behorende procesontwerp kunnen actoren inzicht krijgen in het proces.

Gezien het bovenstaande kan het overkomen op de lezer dat procesmanagement de beste vorm van management is binnen netwerken. Procesmanagement is, echter, niet hét instrument dat naar believen kan worden ingezet binnen een netwerk van actoren. Niet altijd biedt procesmanagement de uitkomst, "binnen de besluitvorming moet eerst momentum ontstaan voor procesmanagement" (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld, 2002, p.70). Zij wijzen

erop dat er onder de betrokken actoren wel een 'sense of urgency' aanwezig moet zijn. Een dergelijk momentum moet vervolgens leiden tot een voedingsbodem voor het maken van procesafspraken tussen partijen.

§ 2.5.2 Risico's verbonden aan procesmanagement

Naast de bovenstaande argumenten die aangeven waarom procesmanagement gelegitimeerd is, zijn er uiteraard ook risico's aan procesmanagement verbonden. De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld (2002, p.43) delen deze op in twee categorieën, namelijk:

- "Het eerste risico is dat een initiatiefhouder vasthoudt aan de klassieke managementstijl (inhoud, command and control, enzovoort) en dat procesmanagement hieraan dienstbaar wordt gemaakt. Het proces is dan niet meer dan een instrument om een klassieke vorm van veranderingsmanagement te ondersteunen. Het wordt hiermee in de mal van de klassieke managementstijlen gezet.
- Het tweede risico is dat op elk van de vier spectrums een 'swing of the pendulum' wordt gemaakt. Inhoudelijke sturing, command and control, enzovoort, spelen geen enkele rol meer; in plaats hiervan wordt sturing volledig procesmatig vormgegeven."

De beheersing van processen met behulp van projectmatige technieken wordt ook gerekend tot de eerste groep van risico's. "Er wordt dan een proces ontworpen waarvan de doelstellingen, de randvoorwaarden, het budget en de planning zo strak zijn, dat er maar beperkte ruimte is voor overleg en onderhandeling" (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld, 2002, p.44). Hierdoor volgt het de logica van projectmanagement, waarbij fase voor fase wordt doorlopen, met het enige verschil dat per fase er partijen worden bij betrokken. "Het proces wordt zo in de mal van het project gegoten: wie eenmaal in een proces participeert, kan maar één kant op (naar de volgende fase) en heeft beperkte vrijheidsgraden" (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld 2002, p.44).

De tweede groep risico's richt zich op het punt dat niet alles een proces is en gestuurd kan worden door middel van procesmanagement. Procesmanagement kan niet volledig andere managementstijlen vervangen. Procesmanagement kan bijvoorbeeld tot trage en stroperige besluitvorming leiden en dan kan het nodig zijn om hiërarchische sturing ofwel command and control toe te passen. "Command and control wordt dan *niet* gebruikt om een inhoudelijke verandering af te dwingen (de klassieke managementstijl), *maar* om een veranderingsproces af te dwingen en aan te jagen" (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld 2002, p.45).

Een ander belangrijk risico is dat procesmanagement leidt tot verarming van de besluitvorming. Voor verarming zijn drie oorzaken aan te geven. Ten eerste, de grote hoeveelheid betrokken actoren moeten akkoord gaan met de besluitvorming. Dit houdt in dat alle belangen van de partijen moeten worden verwerkt in het resultaat van het proces. Als gevolg hiervan kan dit een zeer grauw en grijs compromis opleveren.

Ten tweede ontstaat er door procesmanagement binnen een besloten netwerk van actoren de kans op 'koehandel'. Binnen de infrastructurele wereld kennen vrijwel alle actoren elkaar en zijn zij in bepaalde mate van elkaar afhankelijk. "Hierdoor worden veelal de 'verliezers' willekeurig gecompenseerd, ... waardoor het uiteindelijke besluit uit een pakket inhoudelijk niet verbonden onderwerpen bestaat" (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld, 2002, 46).

Uitblijven van verrijking is een laatste mogelijke oorzaak van verarming van de besluitvorming door het toepassen van procesmanagement. Indien een sturende actor alleen nog maar de procesbenadering hanteert en zijn eigen rol beperkt tot management van het proces ontstaat het gevaar van inhoudsloos management. Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld, (2002, 46) inspireert inhoudsloos management niet, want het "roept geen tegenspraak op en kan dus niet tot verrijking leiden".

§ 2.5.3 Procesmanagement binnen PPS

In dit deel wordt een theoretische visie gepresenteerd, die ontwikkeld is door De Bruijn (2002, p.96-110), op het punt van wat procesmanagement kan betekenen voor planvorming van grote infrastructuur. Besluitvorming rondom infrastructurele projecten verloopt veelal via het beproefde en klassieke model van aanbesteding. Overheidsorganisaties ontwikkelen een plan of een visie, wat na enige inspraakrondes door het bevoegde gezag wordt vastgesteld. Hierna volgt de aanbesteding, waarbij consortia concurreren om de uitvoering. Dit proces verloopt via een vaste procedure.

Dit model leidt, volgens de critici, tot armoedige plannen en fixatie. De oorzaken hiervan zijn dat de overheid zich als een projectmanager gedraagt en dus te gedetailleerde plannen ontwikkelt, waarbij te weinig de expertise van de markt wordt benut. Fixatie treedt op doordat de plannen eenzijdig worden opgesteld en vroegtijdig worden gedefinieerd. Een laatste negatief gevolg van het klassieke model is de kans op reactief gedrag van private partijen, aangezien ze toch niet bij het proces worden betrokken.

“Als alternatief voor deze benadering, zijn er een aantal marktachtige alternatieven ontwikkeld. Deze moeten leiden tot rijkere planvorming en een betere samenwerking tussen overheid en private actoren” (Teisman, 1999; ministerie van EZ, 1999; Studieproject Private Betrokkenheid, 1999¹⁸, p.97).

De essentie van de marktachtige alternatieven is de volgende (De Bruijn, 2002, p.97):

- “De overheid formuleert een probleem en benoemt een aantal functionaliteiten die ze in een bepaalde regio graag gerealiseerd ziet....
- Ze nodigt consortia uit tot planvorming....
- Van belang is hierbij dat een overheid niet bij voorbaat de systeemgrenzen van een project aangeeft....
- Eventueel geeft een overheid aan welke activiteiten zij zelf wil vervullen en welke door andere partijen kunnen worden vervuld, met als meest vergaande vorm de DBFMO-constructie¹⁹....
- De plannen worden in competitie uitgewerkt en vervolgens ingediend.
- Bij deze benadering past het pleidooi om partijen vroeg bij de besluitvorming te betrekken....
- Uiteindelijk wordt een winnend plan door de overheid geselecteerd.”

Box 9: Essentie alternatieven traditionele aanbesteding

De voordelen van deze marktmodellen lijken duidelijk zichtbaar. De overheid organiseert een intelligent proces van planning. De private actoren kunnen duidelijk invloed uitoefenen en hierdoor raken de actoren gecommitteerd aan het proces. De betrokken expertise van de markt wordt benut waardoor armoedige planvorming wordt voorkomen. Doordat de scope en de gewenste oplossing ook niet vast gelegd zijn wordt ook fixatie voorkomen.

De Bruijn, echter, betuigt dat de bovenstaande voordelen zich helemaal niet voordoen. Ook een dergelijk marktmodel leidt tot fixatie. Door de ingebouwde competitie dwingt het marktmodel dwingt namelijk tot het maken van vroege keuzes. De overheid moet een keuze maken tussen de ingediende voorgestellen en kan dus de verkeerde keuze maken en zodoende kan dit tot fixatie leiden.

“In de tweede plaats: het marktmodel leidt niet tot meer betrokkenheid van private partijen, maar tot meer strategisch gedrag” (De Bruijn, 2002, p.97). Het strategische gedrag wordt veroorzaakt doordat er voor private actoren een ‘double bind’ ontstaat. Private actoren moeten namelijk een strategische afweging maken, men moet een keuze maken tussen wel of niet participeren. Indien ze niet meedoen zullen ze wellicht hun kansen vergooiden, maar als ze wel meedoen heeft men nog geen zekerheid dat men wint. Het gevaar bestaat dus dat er alleen maar kosten worden overgehouden aan participatie.

Als derde punt bestrijdt De Bruijn het idee dat door het marktmodel de overheid niet als albestuurder zal optreden. “Kan een overheid die ondernemers voor zich wil laten ondernemen, de verleiding weerstaan om voorwaarden voor de consortia steeds gedetailleerder te formuleren, waardoor de invloed op de planvorming steeds meer toeneemt of lijkt toe te nemen?” (De Bruijn, 2002, p.100)

Verrijking vormt het laatste punt waar De Bruijn kritiek op levert. Verrijking kan niet door competitie ontstaan. “Het winnende plan is echter niet per definitie het plan dat kan rekenen op de steun van de andere partijen” (De Bruijn, 2002, p.100).

¹⁸ In het boek Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur van Van Ham en Koppenjan (2002)

¹⁹ Design, Build, Maintenance, Finance and Operate.

De essentie van het falen van zowel bij het klassieke model als het marktmodel ligt in het gebrek aan vervlechting tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke actoren. Vervlechting is een vereiste bij het creëren van synergie en verrijking van een proces.

Het geschetste perspectief door De Bruijn voor procesmanagement bij planontwikkeling via een marktmodel biedt dus een niet al te rooskleurig beeld. De Bruijn is echter wel van mening dat procesmanagement nuttig kan zijn. Er ontstaat namelijk door twee contradicties binnen een netwerk een spanningsveld. “Het is in dit spanningsveld dat procesmanagement een rol kan spelen”. De twee contradicties ontstaan doordat private partijen niet beperkt moeten worden in hun speelruimte om interacties met de publieke actoren mogelijk te kunnen maken, maar tegelijkertijd zijn zij gebaat bij een stabiele omgeving. Een omgeving die dus afgebakend is met spelregels en duidelijke wensen van de overheid.

De Bruijn (2002, p.107) is van mening dat voor een proces van interactie tussen publieke en private partijen, dat tot doel moet hebben om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren, er aan een tweetal randvoorwaarden moet worden voldaan, namelijk:

- “Voor private partijen moet sprake zijn van een omgeving die voldoende stabiel is en voorspelbaar is. Betrokkenheid bij planvorming mag niet inhouden dat private partijen het slachtoffer worden van de grilligheid van het publieke besluitvormingsproces....
- Publieke partijen moeten duidelijk zijn over de wensen die zij hebben, maar deze wel gepaard laten gaan met ruimte voor private partijen. Er is niet zozeer sprake van kaders, als wel van kristallisatiepunten.”

Box 10: randvoorwaarden voor verbetering van kwaliteit door interactieprocessen tussen private en publieke actoren

Binnen de randvoorwaarden in combinatie met de dilemma’s die het oplevert kan procesmanagement een rol spelen. De Bruijn (2002, p.107-108) schetst een proces waarbij procesmanagement van toepassing is, als de overheid aan de hand van kristallisatiepunten aangeeft wat zij graag vervuld ziet in een bepaald gebied. Kristallisatiepunten zijn “duidelijke wensen, die echter door derden mede mogen worden uitgewerkt” (De Bruijn, 2002, p.107). Hierop volgt een klassieke aanbesteding, waarin consortia een offerte uitbrengen. Vervolgens maakt de overheid op basis van de offertes haar keuze voor het winnende consortium. “Voor private partijen ontstaat zo een stabiele omgeving: wie de aanbesteding wint, heeft het project” (De Bruijn, 2002, p.108). Hierdoor ontstaat een stabiele omgeving voor private actoren.

Met een dergelijke procedure hangt een probleem samen, namelijk dat de voorstellen van de consortia vrijwel altijd nog politieke besluitvorming vereisen. Hierdoor wordt de zo gewenste stabiele omgeving, door het grillige besluitvormingsproces, teniet gedaan. Volgens de Bruijn (2002, p.108) kan dit voorkomen worden door procesafspraken te maken. “Voor aanvang van deze procedure stelt het bevoegde politieke orgaan vast welke wensen zij heeft, waardoor zij al de nodige richting geeft aan de besluitvorming. Mocht zich na de acceptatie van een plan, politiek verzet ontstaan over een deelproject, dan gelden de procesafspraken, die aangegeven hoe in deze situatie moet worden gehandeld”. Door de procesafspraken wordt er ruimte gecreëerd voor planontwikkeling van private actoren. Tegelijkertijd kunnen door de procesafspraken de belangen van de publieke en private actoren worden beschermd.

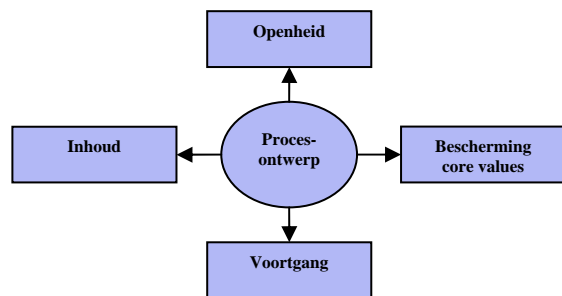
Wat is nu het verschil tussen rol van procesmanagement in het model van De Bruijn en het marktmodel:

- “Een overheid moet voldoende duidelijk maken wat ze wil; een volstrekt open planproces heeft geen kans van slagen.
- Een overheid biedt bedrijven een stabiel en voorspelbare omgeving; het winnend consortium heeft de opdracht en er zijn procesafspraken voor onverwachte politieke obstakels.
- Procesmanagement is niet een instrument voor beheersing van de actoren in het planningsproces, deels door aan hun belangen voorbij te gaan; het is een mogelijkheid om interactie tussen overheid en bedrijfsleven, met inachtneming van hun belangen, te faciliteren” (De Bruijn, 2002, p.108).

Box 11: verschillen marktmodel en alternatief De Bruijn

§ 2.6 Procesdesign

In dit deel wordt beschreven waaraan een ontwerp van een geheel aan procesafspraken moet voldoen. Aan een procesontwerp liggen een viertal kernelementen ten grondslag, deze worden hieronder besproken. De elementen garanderen dat er een gestructureerd proces kan worden gecreëerd, doordat zij structuur aanbrengen in de interacties, strategieën en percepties van de betrokken actoren. De kernelementen en de daarbij horende ontwerpprincipes zijn zowel handig voor de



Figuur 6: : Kernelementen Procesontwerp (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld, 2002, p.54)

procesarchitect als de procesmanager. Ze kunnen namelijk als leidraad functioneren voor het procesmanagement en voor het procesontwerp. De procesafspraken garanderen dat de besluitvorming ordentelijk en transparant verloopt.

“Een goed proces is een *open* proces, waarin de *core values* van partijen worden beschermd, dat voldoende *prikkels voor vaart* kent en dat voldoende garanties voor de *inhoudelijke kwaliteit* van de resultaten biedt” (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In't Veld 2002, p.53). Openheid, bescherming van core values, voortgang en inhoud vormen de vier kernelementen van een procesontwerp. Een procesontwerp moet recht doen aan alle vier de kernelementen, echter elke situatie vereist een ander ontwerp en er zal dus telkens een trade off tussen de elementen gemaakt moeten worden. Deze elementen, die door De Bruijn, Ten Heuvelhof en In't Veld 2002, p. 53-54) zijn benoemd, worden hieronder nader toegelicht.

- *Openheid* Procesmanagement betekent dat een initiatiefnemer niet eenzijdig besluiten neemt, maar een open houding aanneemt ten opzichte van andere actoren....
- *Bescherming van core values* “Een tweede categorie ontwerpprincipes komt dan ook voort uit de gedachte dat de partijen die zich committeren aan een proces voldoende bescherming van de eigen core values moeten krijgen. Hierdoor wordt het proces voor hen een veilige omgeving.
- *Voortgang* Wanneer er wordt besloten tot een open besluitvorming (kernelement 1) waarbij de centrale belangen van de partijen worden beschermd (kernelement 2), is er een gerede kans dat er weliswaar overleg wordt gevoerd en dat er wordt onderhandeld, maar niet dat er tot besluitvorming wordt gekomen.... Een derde categorie ontwerpprincipes heeft betrekking op de noodzaak dat het proces voldoende vaart en voortgang kent.
- *Inhoud* De partijen die participeren in een open proces (kernelement 1) moeten voldoende bescherming van de eigen positie krijgen (kernelement 2), terwijl er tegelijkertijd voldoende garantie moet zijn dat het besluitvormingsproces voortgang heeft (kernelement 3). Deze voortgang moet – in de vierde plaats – ook voldoen aan de eis van inhoudelijke kwaliteit.... Belangrijk is dan ook dat het proces voldoende inhoudelijke elementen heeft.”

Box 12: Kernelementen van een procesontwerp

Elk van de kernelementen kunnen worden vertaald naar een aantal ontwerpprincipes, met deze ontwerpprincipes kan er worden geïdentificeerd welke kernelementen in bepaalde procesontwerpen de boventoon voeren.

Kernelement	Ontwerpincipe
Openheid	1. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken. 2. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken. 3. Transparantie van proces en procesmanagement.
Bescherming core values	4. De centrale belangen van partijen worden beschermd. 5. Commitment aan het proces, niet aan het resultaat. 6. Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld. 7. Het proces kent exit-regels.
Voortgang	8. Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces. 9. Het proces kent een zware personele bezetting. 10. De omgeving van het proces wordt benut voor de versnelling van het proces. 11. Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd. 12. Command and control wordt als aanjager van het proces benut.
Inhoud	13. Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten. 14. Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.

Tabel 3: Ontwerpprincipes (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002, p.56)

§ 2.7 Projectmanagement

Zeer veel organisaties opereren op een projectmatige basis en hanteren daarbij projectmanagement. Als verklaring hiervoor wordt veelal gewezen op de steeds meer complexe omgeving van de huidige organisaties waarbij ook de frequentie en snelheid van de veranderingen steeds meer toeneemt. Organisaties kunnen niet meer vertrouwen op een routinematige aanpak en/of op hun improviserend vermogen. Deze vormen van werken brengen teveel onzekerheid met zich mee en kunnen niet goed omgaan met complexiteit en dynamiek. Wijnen, Renes en Storm (2004, p.15) zijn van mening dat ten opzichte van routinematig werken en improviserend opereren “projectmatig werken in het algemeen het voordeel van een meer resultaatgerichte of effectieve aanpak biedt”. Voorop staat de partijen die deelnemen aan een project ook daadwerkelijk willen samenwerken. “De projectmatige aanpak is gebaseerd op de veronderstelling dat de bij het project betrokken partijen verstandig met elkaar willen samenwerken, ook al hebben zij verschillende belangen bij het project en zelfs wanneer het project dreigt te mislukken. Een projectmatige aanpak is resultaatgericht en rationeel” (Wijnen, Renes en Storm 2004, p.235).

§ 2.7.1 Doelstellingen van projectmanagement

Projectmanagement is wellicht is de meest gehanteerde vorm van management om diensten en producten te realiseren.

Van Zijp en van der Pol (1994, p.7) definiëren een project als volgt:
"Een project is een geheel van activiteiten, uitgevoerd in een tijdelijk samenwerkingsverband en gericht op het bereiken van een oplossing voor overeengekomen problemen binnen bepaalde randvoorwaarden. Het projectresultaat moet worden bereikt binnen een begrensde tijd en met beperkte middelen. Het projectresultaat is de verzameling van op te leveren producten en te leveren diensten."

Box 13: Definitie 'project'

Binnen de infrastructuur staan projecten centraal, de tot verbeelding sprekende infrastructurale producten en diensten kunnen vrijwel allemaal worden aangeduid als projecten. Ook vormt de term project in de definitie van het Kenniscentrum PPS een zeer belangrijk onderdeel. PPS draait volgens hen om gezamenlijk een project te realiseren mede door het toepassen van projectmanagement.

In tegenstelling tot de doelstellingen van procesmanagement zijn de doelstellingen van projectmanagement vrij duidelijk en eenzijdig. Aan de hand van projectmanagement, op basis van fasering van het project en beheersing van verschillende aspecten van het project wordt er getracht zo effectief mogelijk projecten af te ronden binnen een vastgestelde tijdsperiode.

Voor het toepassen van projectmanagement zijn niet alle situaties geschikt. Situaties waarin routinematige of permanente activiteiten plaatsvinden komen niet in aanmerking voor projectmanagement. Daarnaast is het toepassen van projectmanagement niet geschikt indien alle bevoegdheden, kennis en middelen, die benodigd zijn voor het behalen van het gewenste resultaat, verenigd zijn onder één persoon. Samenwerking tussen verschillende actoren is dan niet vereist en hierdoor kan er geen projectmanagement worden toegepast.

De voorwaarden voor het toepassen van projectmanagement zijn:

- "De opdrachtgever moet werkelijk advies willen hebben. Het heeft geen zin om een project te starten, wanneer de opdrachtgever eigenlijk alleen de bevestiging van zijn al of niet uitgesproken eigen ideeën wil accepteren.
- Er moet tenminste enige samenwerkingsbereidheid bestaan tussen in het project deelnemende organisatie-onderdelen, zowel op leidinggevend als op uitvoerend niveau. Wanneer dit niet het geval is kan men beter eert daaraan werken, voordat men een projectgroep start. Bij degenen die in het project participeren moet tenminste de bereidheid bestaan om daaraan een daadwerkelijke prioriteit toe te kennen."²⁰

Box 14: Voorwaarden voor het toepassen van projectmanagement

§ 2.7.2 Grondslagen van projectmanagement

Doordat elk project uniek is, moet er bij projectmanagement per project worden nagedacht over het resultaat, de activiteiten, de wijze van plannen en bewaken en de verdeling van taken en bevoegdheden. Deze aspecten dienen per project te worden geïnventariseerd omdat elke situatie uniek is. Een van de uitgangspunten van de projectbenadering is stabiliteit in de omgeving van een project. "In een projectbenadering geldt de aanname dat problemen en oplossingen, binnen bepaalde grenzen, redelijk stabiel zijn. Hierdoor wordt het mogelijk om projectmanagementtechnieken te hanteren: een duidelijke doelstelling, een tijdsplan, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct. De besluitvorming verloopt daarmee lineair en gestructureerd" (De Bruin, Ten Heuvelhof en In't Veld, 2002, p.27-28).

Beheersing

Beheersing vormt het uitgangspunt van projectmanagement. Edwards en Schaap (2000, p.186) zijn van mening dat aan projectmanagement en beheersing twee wezenlijke kenmerken zijn verbonden, namelijk:

- "Resultaatgerichtheid; het gaat om een op voorhand als zodanig onderkend geheel van onscheidbare activiteiten, gericht op concrete resultaten waar één of meer actoren een duidelijk belang in stellen;
- Beperkte tijd en middelen; voor de uitvoering van de activiteiten is op voorhand een beperkte tijdsperiode en beperkt budget beschikbaar; een project kent dus in principe een duidelijk (en vaak kalenderdata gekoppeld) begin- en eindpunt."

²⁰ Hupe, P.L., Stanmeyre, S.G., Beleidsvorming via projecten, Handleiding voor projectmanagement in de beleidspraktijk, blz. 23 (1993)

Deze kenmerken hebben als gevolg dat er veel aandacht moet worden besteed aan een aantal belangrijke aspecten van een project, zodoende wordt een project beheersbaar. Deze aspecten vormen de elementen van projectmanagement.

Kernelementen van projectmanagement:
• tijd
• geld
• kwaliteit
• organisatie
• informatie

Box 15: Kernelementen projectmanagement

Het eerste aspect wat genoemd kan worden is 'tijd'.

Binnen projectmanagement moet er vooraf inzicht worden verkregen in de uit te voeren werkzaamheden. Om bij het plannen een reële schatting van de doorlooptijd van een project te kunnen maken, is inzicht vereist in: de te plannen activiteiten, de geraamde hoeveelheid werk en de beschikbare capaciteit. Indien hier inzicht in is verkregen kan er een planning worden gemaakt en kunnen zogenaamde mile-stones worden gedefinieerd.

'Geld' vormt een tweede aspect wat van belang is dat beheersbaar moet zijn. Effectiviteit op het financiële vlak, wat één van de doelstellingen vormt van projectmanagement, staat of valt bij de beheersing van de liquide middelen. Deze beheersing is te verkrijgen middels een goede kosten/baten-analyse die vooraf aan de start van de realisatie van het project dient te worden opgesteld.

Ten derde vormt 'kwaliteit' een aspect waar veel aandacht aan moet worden besteed bij het plannen en uitvoeren van een project. Projectresultaten moeten voldoen aan de vooraf bepaalde eisen. "Om tijdens projectresultaten op kwaliteit te kunnen sturen, moeten er op voorhand voor activiteiten en/of producten heldere criteria zijn vastgesteld, die behalve kwantificeerbaar ook eenvoudig meetbaar zijn" (Edwards en Schaap, 2000, p.187).

Om een project te beheersen is het ook van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan de organisatie van een project. 'Organisatie' vormt dan ook het vierde aspect van projectmanagement. Een effectieve verdeling van taken en verantwoordelijkheden kan winst opleveren met betrekking tot de effectiviteit van een project.

Als laatste aspect van een project, waar volgens de projectbenadering, veel aandacht aan moet worden besteed is 'informatievoorziening'. Voor beheersing van de vier bovenstaande aspecten is een duidelijke en goede informatievoorziening vereist. Op basis van de informatie die men heeft kan, volgens projectmanagement, een goede planning worden gemaakt van het proces dat uiteindelijk moet resulteren in een verwezenlijking van een project.

Fasering

Naast beheersing vormt fasering van een project een uitgangspunt van projectmanagement. Projectmanagement hanteert de veronderstelling dat een project van fase tot fase gestuurd moet worden. Het aantal fasen wordt bepaald door de specifieke aard van het project. Door te faseren kan een project in bepaalde tijdsdelen worden opgedeeld. Iedere fase wordt afgesloten met een faseresultaat waarin het eindresultaat van het project steeds nauwkeuriger en gedetailleerder naar voren komt. Aan het eind van iedere fase wordt door de opdrachtgever een besluit genomen over de continuering. Door te werken met faseringen en beslismomenten kan er tussentijds steeds wordt getoetst of het eindresultaat nog overeen komt met de eisen en verwachtingen van de opdrachtgever. Hierdoor vindt er borging van kwaliteit plaats. "Het onderdeel faseren van de projectaanpak bestaat uit alle inhoudelijke activiteiten die noodzakelijk zijn om het projectresultaat te realiseren" (Wijnen, Renes en Storm, 2004, p.53). De resultaatgerichte fasen worden als volgt benoemd: initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg. Deze fasen vertonen gelijkenis met de drie stadia die een project kenmerken bij planmatige ontwikkeling: een denkstadium, een doestadium en een afbouwstadium. Elk stadium of fase is even belangrijk voor het succes van het project. Wijnen, Renes en Storm (2004, p.18) zijn wel van mening dat de stadia van elkaar zullen verschillen "wat betreft de aard van de meest voorkomende activiteiten, de tijdsduur die elk stadium beslaat en de hoeveelheid middelen die in elk stadium wordt aangewend".

§ 2.7.3 Omgevingsfactoren van projectmanagement

Projectmanagement is een managementmethode waarmee werk kan worden geordend en hierdoor voor duidelijkheid zorgt. Door de ordening, die wordt mogelijk gemaakt door beheersing en fasering, kan er effectiever worden geopereerd. Er moet wel sprake zijn van een (eenmalig) uniek en tastbaar eindresultaat. Als het eindresultaat ook tamelijk risicoloos bereikt kan worden door te improviseren of door routinematig te werken, dan ligt projectmatig werken niet voor de hand. Projectmatig werken vergt extra inspanningen. Die inspanningen verdienen zichzelf alleen terug als de methodiek meerwaarde oplevert. Hoe unieker en risicovoller een project, hoe groter het nut van projectmatig werken kan zijn. Als improviserend of routinematig werken niet voor de hand liggen is het geen automatisme dat er moet worden gekozen voor projectmanagement.

- "Projectmatig werken ligt voor de hand indien:
- Het gewenste resultaat weliswaar niet volstrekt nieuw is, maar wel veel nieuwe elementen of aspecten bevat;
 - Mensen uit verschillende disciplines of vakgebieden dat resultaat samen moet bereiken;
 - Men eenmalig een maximale prestatie moet leveren;
 - Men over beperkte middelen beschikt om dat resultaat te bereiken" (Wijnen, Renes en Storm, 2004, p. 17).

Box 16: Omgevingsfactoren projectmanagement

Naast de randvoorwaarden die in box 16 worden weergegeven, moeten er ook een zekere tijdsdruk en urgentie van het project aanwezig zijn. Door een dergelijke druk dwalen de actoren niet af en blijven zij bij de kern van het project om deze te realiseren. Deze aspecten moeten ervoor zorgen dat de projecten niet te veelomvattend en onoverzichtelijk worden. Ook de aanwezigheid van gemotiveerde stakeholders, de mogelijkheid tot afdwingbaarheid van het project en duidelijke hiërarchische sturing door één projectleider worden als belangrijke voorwaarden gezien om projectmanagement te hanteren. Tot slot wijzen Wijnen, Renes en Storm (2004, p.37) nog op een tweetal voorwaarden. "Elk project moet een concreet en voor alle betrokkenen gedeeld begin hebben. En de tweede voorwaarde is dat elk project eveneens een concreet en door alle betrokkenen gedeeld einde moet hebben." Zij vinden dit belangrijk omdat het begin een situatie moet markeren waarop de actoren het in voldoende mate eens zijn geworden over een gezamenlijke onderneming, namelijk het project. Het concrete einde is van belang omdat dit dan ook formeel het einde van het project betekent en hiermee de samenwerking kan worden beëindigd.

§ 2.7.4 Risico's verbonden aan projectmanagement

Een van de belangrijkste belemmeringen voor projectmanagement wordt gevormd door het gevaar dat actoren niet willen samenwerken. Projecten slagen niet als er mensen aan deelnemen die niet geloven in de samenwerking en/of het project of weerstand bieden tegen de samenwerking. Die weerstand kan worden veroorzaakt doordat bij projectenmanagement er aan actoren wordt gevraagd om voor hen niet-dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Deze onbekende activiteiten kunnen in bepaalde organisaties leiden tot grote weerstand. Het risico dat projectmanagement vertraging oploopt door weerstand van actoren die niet willen samenwerken is een groot risico waar veel projecten op stuk lopen.

Een tweede risico wordt gevormd doordat actoren handelen en redeneren vanuit hun eigen deelbelangen binnen een project. In een project moet het gezamenlijke belang voorop staan in plaats van ieders afzonderlijke deelbelangen, dit is vaak niet het geval. Doordat actoren toch vaak vanuit eigen belang blijven handelen kunnen zij het projectmanagement sterk frustreren. Veelal staan namelijk de eigenbelangen haaks op het gezamenlijke belang van een project. Het zoeken naar een gemeenschappelijk projectresultaat kan hierdoor ernstig gehinderd worden.

Een ander risico dat in verband met projectmanagement kan worden gebracht doet zich voor indien een project meer gedrags- en visiegericht is. "Naarmate een project meer gedrags- en visiegericht is, wordt het van nature minder goed planbaar en beheersbaar. Men zal meer moeite moeten doen om de essentiële onderdelen van het gewenste projectresultaat hard (d.w.z. zichtbaar) en stabiel te maken" (Wijnen, Renes en Storm, 2004, p.28). Het risico dat een project niet beheersbaar en genoeg planmatig kan worden geoperationaliseerd kan zich

ook voordoen naarmate het niveau van innovatie van een project stijgt. De mate van innovatie vormt ook een risico voor projectmanagement. Wijnen, Renes en Storm (2004, p.28) wijzen hierop: “Naarmate de vernieuwingsdrift in een project breder en groter is, is het minder gemakkelijk planbaar en beheersbaar”.

De oorsprong van een project kan vormt een laatste punt van risico voor projectmanagement. Projecten die via consortia of netwerken worden geïnitieerd, worden vaak gekenmerkt door belangentegenstellingen. Dergelijke tegenstellingen kunnen zo fundamenteel zijn dat deze aanleiding geven om een project voortijdig te beëindigen indien ze kenbaar worden gemaakt.

§ 2.8 Procesmanagement versus projectmanagement

“Veel PPS-projecten gaan niet door omdat partijen de risico’s niet aanvaardbaar vinden. En de projecten die wel doorgang vinden krijgen gaandeweg het traject vaak te maken met verschillen van inzicht over de risico’s”, zo stellen Scalzo en Ten Heuvelhof (2002, p.111²¹). Bij risico’s en de daarmee gepaard gaande dynamiek is het van belang onderscheid te maken tussen onzekerheid en ambiguïteit. Ambiguïteit en onzekerheid kunnen niet los van elkaar worden gezien. “Ambiguïteit gaat over een gebrek, of een teveel aan interpretaties. Onzekerheid duidt op een gebrek aan informatie” (Scalzo en Ten Heuvelhof, 2002, p.113). Risico’s die door onzekerheid worden veroorzaakt zijn te reduceren door meer informatie te verkrijgen. Vraagstukken die door ambiguïteit worden gekenmerkt kunnen worden opgelost door het construeren van een gemeenschappelijk denkkader. Kalders (1998) verwoordt het als volgt, “bij onzekerheid gaat het ondermeer om het ontdekken van de oplossing, terwijl het bij vraagstukken van ambiguïteit gaat het om het construeren van een *betekenisvol kader* waarbinnen *een oplossing* kan worden gezocht.”

	Onzekerheid	Ambiguïteit
Basis definitie	Informatie tekort	Meerstemmigheid, dubbelzinnigheid
Operationele concepten	Risico, onzekerheid, onwetendheid	Verwarring, tegenstrijdigheid
Manieren van omgaan	Informatie verzamelen	(gezamenlijk) betekenis verlenen

Tabel 4: Onzekerheid versus ambiguïteit (Scalzo en Ten Heuvelhof, 2002, p.114)

Om ambiguïteit tegen te gaan is er een proces van risicoconstructie nodig. Door middel van een proces van risicoreductie en beheersing kan men omgaan met risico’s die door onzekerheid worden veroorzaakt. “Het omgaan met ambiguïteit en het omgaan met onzekerheid vereisen verschillende managementoriëntaties: procesmanagement en projectmanagement” (Scalzo en Ten Heuvelhof, 2002, p.117).

Scalzo en Ten Heuvelhof (2002, p.117) vatten in het kort samen waarin de oriëntaties van procesmanagement en projectmanagement verschillen. “Procesmanagement richt zich op het proces van gezamenlijke betekenisverlening, het komen tot een gemeenschappelijk interpretatiekader. Een projectoriëntatie richt zich op de inhoudelijke ordening binnen het gemeenschappelijke interpretatiekader”.

Binnen een procesoriëntatie neemt betekenisstoekenning een centrale plaats in. Het doel van een arrangement is te komen tot een gemeenschappelijk betekenisvol kader. Vanuit dit kader kan verder vorm worden gegeven aan de risicoverdeling. “Procesmatige arrangementen zijn zodanig ingericht, dat reflectie en dialoog over de betekenis van het project en de doelstellingen zijn ingebouwd. Vanuit een procesoriëntatie worden er geen randvoorwaarden en grenzen gesteld, maar worden startpunten gedefinieerd. In plaats van het streven naar volledigheid en het in kaart brengen van alle mogelijkheden en onmogelijkheden richt procesmanagement zich op die taken waarover de partijen het eens zijn” (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002, p.117).

Bij projectmatig werken staat doelgericht werken centraal. “Het doel, helder omschreven en duidelijk voor iedereen, dient als leidend principe voor het project. Alle handelingen zijn een logische afgeleide van het doel. Door vanaf een gedefinieerd einddoel terug te redeneren kan een efficiënte en effectieve organisatie worden neergezet. De inhoud van het project is leidend voor het gedrag, bepaalt de structuur van waaruit handelingen volgen die nodig zijn om het eindproduct te realiseren” (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002, p.118).

²¹ In het boek ‘Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur’ van Van Ham en Koppenjan (2002). Andere dictaten van Scalzo en Ten Heuvelhof, verwijzen ook naar het boek ‘Publiek private samenwerking bij transportinfrastructuur’ van Van Ham en Koppenjan (2002). Indien anders is dit genoteerd in de hoofdstekst of een voetnoot.

§ 2.8.1 Procesmanagement en projectmanagement als partners

Procesmanagement en projectmanagement kunnen ook gecombineerd worden, vooral binnen PPS-projecten kan het van grote meerwaarde zijn. Binnen PPS-projecten kunnen deze managementstijlen worden toegepast om de risico's te managen. Zoals hierboven reeds is gemeld brengt de aanwezigheid van de vele verschillende risico's een zekere dynamiek met zich mee. "Om deze dynamiek adequaat tegemoet te treden moet het samenwerkingsarrangement ruimte bieden om nieuwe inzichten te incorporeren en gemaakte afspraken te heroverwegen. Niet door inhoudelijke marges aan te geven, maar spelregels om tot inhoudelijke afspraken te komen" (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002, p.111). Hieruit komt naar voren dat er in een dergelijke fase procesmanagement gewenst is. "Naarmate een pps-project verder uitkristalliseert zullen de partners steeds meer afspraken vast gaan leggen. Langzaam verschuift het proces van overleg en ideevorming richting het organiseren van de uitvoering. De verhoudingen tussen de partners worden steeds meer geformaliseerd" (Scalzo en Ten Heuvelhof 2002, p.112). Als men eenmaal in een dergelijke fase van het proces is aangekomen kan projectmanagement van pas komen.

PPS-arrangementen worden veelal ingericht aan de hand van inventarisatie van de risico's . Door de ambiguïteit, die wordt veroorzaakt door de aanwezigheid van veel verschillende actoren, is het van belang dat er een gemeenschappelijk kader wordt ontwikkeld. Bij de schepping van een gemeenschappelijk kader is het van belang dat er sprake is van een open besluitvormingsproces zodat alle partijen kunnen deelnemen en hun visies kunnen uitspreken. Bij een dergelijk proces kan procesmanagement van waarde zijn om aan de hand hiervan tot een gedeeld denkkader te komen. Scalzo en Ten Heuvelhof (2002, p.119) beschrijven dit proces als volgt: "Management is er dan op gericht zo'n open proces te faciliteren. Er worden geen inhoudelijke criteria gesteld, maar procescriteria. Inhoud is volgend. Pas als er op die manier een gemeenschappelijk kader is gekomen moet het management zich richten op het beheersen van de inhoud: de onzekerheden. Tegen het gezamenlijk kader kan de inhoud worden gewaardeerd, genormeerd en kan het werk gestructureerd worden. Projectmanagement is gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk tot stand brengen van het project. Door een goede afstemming en controle worden onzekerheden beheersbaar gemaakt." Hieruit volgt dat projectmanagement een opvolger van procesmanagement kan zijn in een proces waaruit een project voortkomt. In het begin van een dergelijk proces is het van belang dat de sturende actor vooral faciliterend optreedt zodat alle actoren het eens worden over een gewenst procesresultaat. Dit resultaat wordt niet gespecificeerd, er wordt niet bepaald hoe men een dergelijk resultaat moet bereiken. Naarmate het gemeenschappelijke denkkader concreter wordt en er sprake is van een project kan er projectmanagement worden toegepast om zodoende het project te beheersen en te faseren. Met deze managementstijl worden dan de risico's in de vorm van onzekerheden geïncorporeerd en kan hier rekening mee worden gehouden. Op deze wijze wordt het mogelijk om de twee tegengestelde stijlen van management te verenigen en kunnen proces- en projectmanagement van waarde zijn in een proces dat een project tot stand brengt.

Hoofdstuk 3: Methoden & technieken van onderzoek

§ 3.1 Inleiding

Het eerste hoofdstuk vormde een inleiding op het proces wat er gaande is binnen de regio Haaglanden ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek en de gevolgen van de Commissie Lutijen. Eveneens is er een toespitsing gemaakt op de casus ICT in Bereikbaarheid, een project dat in vergelijking met andere projecten een aparte positie inneemt. Aan het slot van het eerste hoofdstuk is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze vindt er, ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek binnen de regio Haaglanden, afstemming plaats tussen de publieke en private partijen, zowel op proces- als projectniveau en hoe is de verbinding tussen het proces en de afzonderlijke projecten geregeld, welke knelpunten doen zich hierbij voor en hoe worden deze opgelost?

Deze hoofdvraag is op te splitsen in enkele deelvragen, die gezamenlijk het kader vormen voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk twee is de gestelde scriptieproblematiek aangescherpt en verdiept middels de vorming van een theoretische basis. Daarmee heeft het inzicht gegeven in de theorie die dit onderzoek behandelt.

De dynamiek die achter de problematiek van de verschillende managementstijlen binnen een PPS-setting schuil gaat, is verduidelijkt en vormt een belangrijke basis voor het verdere onderzoek. Alvorens tot het empirische onderzoek kan worden overgegaan is het noodzakelijk de verschillende begrippen uit de hoofdvraag en de empirische deelvragen te conceptualiseren. Dit proces wordt ook wel operationaliseren genoemd en heeft tot doel de verschillende begrippen klaar te maken voor gebruik (Van Dale's Nederlands woordenboek). Volgens Wolters' woordenboek Nederlands worden de verschillende definities operationeel gemaakt, waarbij operationeel wordt gedefinieerd als 'geschikt voor toepassing'. In lijn van deze definitie worden de verschillende begrippen geschikt gemaakt voor toepassing binnen het onderzoek.

Allereerst zullen in de volgende paragraaf de deelvragen worden verduidelijkt. Hierna vindt in paragraaf 3.3 de operationalisering plaats van de verschillende begrippen die uit deze deelvragen naar voren komen. Vanaf paragraaf 3.4 tot en met paragraaf 3.8 wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek behandeld.

§ 3.2 Deelvragen

Dit onderzoek is erop gericht een inventarisatie te maken van een proces binnen een beleidsnetwerk, dat gaande is tussen publieke en private partijen binnen de regio Haaglanden ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek. Daarnaast wordt er gekeken hoe het management invloed heeft op de ontwikkeling van nieuwe innovatieve werkwijzen en gezamenlijke diensten en hoe het management koppelingen verzorgt tussen proces- en projectmanagement.

Er wordt dus onderzoek gedaan naar het verloop van het proces, wie de manager is, wat voor activiteiten er ondernomen zijn en wat voor invloed strategieën hebben op het proces. Voor deze focus is het vereist om de strategieën in kaart te brengen, te identificeren wie de manager is en te bepalen of er effect binnen het proces optreedt naar aanleiding van de strategieën.

Hieruit volgend vormen de voortgang van het proces en de goede koppelingen tussen proces- en projectmanagement de afhankelijke variabelen en de aanwezigheid van de managementstrategieën de onafhankelijke variabele. Het voorlopige proces vormt de uitkomst.

De hierboven genoemde variabelen zullen in dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt en vervolgens worden geoperationaliseerd, allereerst zullen hieronder de deelvragen worden gepresenteerd.

1. *Hoe ziet het netwerk eruit dat is gevormd rondom het thema “Bereikbaarheid Haaglanden”?*

Deelvraag 1 is het onderwerp van het eerste empirische hoofdstuk (hoofdstuk 5) en heeft een descriptief karakter. In dit hoofdstuk wordt getracht een beschrijving te geven van de omgeving waarin het onderzoek zich bevindt.

- Vragen die bij deelvraag 1 behoren:
- Welke actoren zijn actief in het netwerk?
 - Welke arrangementen zijn opgericht binnen het netwerk?
 - Op welke wijze vinden er interacties tussen de actoren plaats?
 - Wat zijn de percepties van de actoren ten aanzien van het bereikbaarheidsoffensief?
 - Wat zijn de knelpunten die zich voordoen en samenwerking belemmeren?

Box 17: Vragen gericht op het netwerk

2. *Op welke wijze vindt er management plaats rondom het proces Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en op welke wijze worden de gezamenlijke deelprojecten geselecteerd?*

De tweede deelvraag wordt ook in het eerste empirische hoofdstuk behandeld. Zoals uit de deelvraag naar voren komt licht de focus op de sturing binnen het netwerk. In dit deel worden de actoren geïdentificeerd die de processen binnen het netwerk trachten te sturen en op welke wijze zij dit doen. Ook wordt in beeld gebracht hoe een project wordt geselecteerd en welke knelpunten zich voordoen in de processen van het netwerk.

- Vragen die bij deelvraag 2 behoren:
- Hoe verlopen processen binnen het netwerk?
 - Welke actoren sturen de processen binnen het netwerk?
 - Op wat voor manier wordt het proces gemanaged?
 - Welke ontwerpprincipes worden gehanteerd?
 - Op wat voor manier wordt er een afweging en keuze gemaakt van deelprojecten?
 - Welke knelpunten doen zich voor binnen het management?

Box 18: Vragen gericht op de sturing van de processen binnen het netwerk

3. *Hoe is het management van het gezamenlijke project ICT in Bereikbaarheid georganiseerd en op welke wijze is dit verbonden met het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?*

Deelvraag 3 wordt in het tweede empirische hoofdstuk (hoofdstuk 6) beantwoord. Allereerst zal het project ICT in Bereikbaarheid worden toegelicht, dit is het explorerende deel van hoofdstuk 5. In het volgende deel van het desbetreffende hoofdstuk wordt er nagegaan welke actoren de projecten sturen en op wat voor manier dit plaats vindt.

- Vragen die bij deelvraag 3 behoren:
- Wat is de historie van het project ICT in Bereikbaarheid?
 - Hoe is het proces van het project ICT in Bereikbaarheid verlopen?
 - Wat houdt het project in?
 - Welke actor is projectmanager?
 - Op welke wijze worden door de projectmanager activiteiten en interacties met betrekkingen tot andere deelprojecten gekoppeld?
 - Welke knelpunten doen zich voor?

Box 19: Vragen gericht op het project ICT in Bereikbaarheid

4. *Welke managementstrategieën en kernelementen van het procesontwerp zijn in het netwerk en het eerste daarbij behorende gezamenlijke project het belangrijkste om tot een succesvolle samenwerking tussen publieke en private actoren te komen? Hoe kunnen deze worden verholpen ofwel verbeterd worden?*

Deze laatste deelvraag koppelt de drie voorgaande hoofdstukken en vormt één van de onderwerpen van het concluderende hoofdstuk. Vanuit deze vraag kan er advies worden gegeven over de afstemming van management voor toekomstige gezamenlijke projecten.

- Vragen die bij deelvraag 4 behoren:
- Welke managementsoorten zijn dominant ten aanzien van de sturing binnen het netwerk en ICT in Bereikbaarheid?
 - Welke managementstrategieën worden er gehanteerd binnen de managementsoorten?
 - Welke ontwerpprincipes en kernelementen liggen er ten grondslag aan de procesontwerpen binnen het netwerk en ICT in Bereikbaarheid?
 - Wat zijn de belangrijkste knelpunten die zich voordoen binnen het netwerk, ICT in Bereikbaarheid en de koppeling daarvan?

Box 20: Vragen gericht op de PPS-samenwerking binnen het netwerk

§ 3.3 Operationalisering

In deze paragraaf worden de deelvragen geoperationaliseerd. Operationalisering van een aantal begrippen is noodzakelijk om onderzoek te kunnen plegen in de empirie. Operationalisering dient er toe om de begrippen af te bakenen en meetbaar te maken om zodoende deze te kunnen hanteren in de empirische hoofdstukken. De begrippen zullen van indicatoren worden voorzien zodat er meetbare eenheden ontstaan. Allereerst zullen een aantal algemene begrippen worden afgebakend en vervolgens worden de begrippen geoperationaliseerd die specifiek met de deelvragen samenhangen.

Actoren

In de voorgaande hoofdstukken is het begrip actor vele malen gebruikt. In hoofdstuk één en twee wordt met dit begrip bedoeld op partijen, organisaties en betrokkenen. Volgens het Van Dale Groot woordenboek hedendaags Nederlands wordt met een actor geduid op een 'handelende persoon of instantie'. Ten behoeve van het empirische onderzoek zal het begrip actor in deze studie worden opgevat als een handelende eenheid. Dat wil zeggen een eenheid die activiteiten onderneemt vanuit een bepaalde visie binnen het netwerk waarin het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zich afspeelt.

Een bijzondere plaats dient te worden ingeruimd voor de centrale arrangementen die in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden actief zijn. Deze informele of formele samenwerkingsverbanden kunnen niet worden opgevat als 'harde' actoren die vergelijkbaar zijn met afgebakende organisaties zoals het stadsgewest Haaglanden of een privaat consortium. Beide arrangementen dragen echter wel elementen in zich die aangeduid kunnen worden als 'zachte' actoren, deze worden gevormd door de uitvoerende organen binnen de arrangementen. Deze actoren zijn het uithangbord van de samenwerkingsverbanden en zijn zeer actief binnen het netwerk en de geselecteerde casus. Zij kunnen daarbij worden opgevat als handelende eenheden binnen het netwerk die uitvoering geven aan de strategie die door de arrangementen worden geprefereerd.

Verder dient hier ter afbakening van het begrip 'actor' te worden vermeld dat er een verschil kan worden gemaakt tussen centrale ofwel actieve en perifere ofwel passieve actoren. Met actieve actoren worden die actoren bedoeld die een geformaliseerde betrokkenheid hebben bij het proces, in de zin van een getekende overeenkomst waardoor deze actoren zich verbinden aan het proces ter realisering van een project. Passieve actoren zijn die actoren die geen overeenkomst zijn aangegaan, maar wel als belanghebbenden deel uit maken van het netwerk. Klijn en Teisman (2002, p.54) maken het verschil tussen centrale en perifere actoren als volgt duidelijk: Centrale actoren zijn "actoren die een formele betrokkenheid bij het proces hebben en/of intensief interacteren over inhoud en proces van het project. Het gaat dan om actoren die formele overeenkomsten hebben ondertekend over de inhoud van plannen, die bij regulier overleg aan tafel zitten, zitting hebben in speciaal daarvoor ingestelde arrangementen enzovoort. Onder perifere actoren verstaan we actoren die wel op een of andere manier belanghebbend zijn maar niet systematisch in de interacties participeren. Zij bevinden zich in de institutionele context waarin een project is ingebed. Er moet echter altijd rekening worden gehouden met een interventie van deze partijen die vaak onverwacht zal plaatsvinden".

In dit onderzoek worden alleen de centrale actoren behandeld. De reden hiervoor is dat indien alle actoren in het netwerk worden meegenomen in het onderzoek, het onderzoek te groot zal worden en meer te hanteren zal zijn. Of een actor een centrale speler is wordt bepaald door de aanwezigheid van de actor bij de centrale processen in het netwerk en het project ICT in Bereikbaarheid. Indien een actor betrokken is geweest bij beide onderdelen van dit onderzoek vormt zij een centrale actor.

In het eerste empirische hoofdstuk worden verschillende actoren gegroepeerd zodat de informatie overzichtelijker wordt. Dit is gedaan bij de bespreking van de verschillende soorten actoren die aanwezig zijn binnen het netwerk en deelgenomen hebben aan ICT in Bereikbaarheid. Ook is er een selectie van actoren gemaakt voor de weergave van percepties ten aanzien van een aantal centrale thema's in het netwerk. Deze keuze heeft plaats gevonden

op basis van importantie en betrokkenheid bij het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid.

Percepties

Percepties is een ander veelvuldig gebruikt begrip in de voorgaande hoofdstukken. Perceptie staat voor waarneming. Actoren ontwikkelen bepaalde visies ten aanzien van bepaalde aspecten van thema's en onderwerpen. Uit dit geheel van waarnemingen vormen actoren een perceptie ofwel zienswijze van hoe men tegenover bepaalde onderwerpen staat. Vanuit een perceptie bepaalt een actor de te volgen strategie en waarderen zij de interacties met andere actoren die zich in het netwerk bevinden. Klijn (1996, p.58) definieert percepties als volgt: *“Percepties zijn de definities of beelden die de actoren hanteren van hun spelsituatie en waarmee ze hun eigen handelen en dat van anderen zingeven en evalueren.”*

Volgens Klijn en Teisman²² (1992) hebben percepties vooral betrekking op drie belangrijke onderdelen van de spelsituatie:

- de afhankelijkheid van andere actoren; percepties bevatten informatie en beelden over welke afhankelijkheden met andere actoren voor een actor belangrijk zijn, 'de spelsituatie';
- de eigen ambities en spelinzetten en die van andere actoren, 'de spelopties en strategieën';
- het beleidsveld en de problemen die op dat beleidsveld spelen, 'de spelomgeving'.

Box 21: Onderdelen spelsituaties die beïnvloed worden door percepties

De percepties van de actoren in het netwerk worden op basis van de bovenstaande onderdelen geoperationaliseerd. De eerste twee onderdelen, afhankelijkheid en eigen ambities van actoren worden besproken in de tweede paragraaf van het eerste empirische hoofdstuk. Om van elke afzonderlijke actor de afhankelijkheid en ambities te bespreken is voor dit onderzoek te uitgebreid. Daarom is er voor gekozen om de actoren in groepen op te delen. Deze indeling vindt plaats op basis van de achtergrond van de actoren, voor de verschillende groepen actoren. In dat deel van het eerste empirische hoofdstuk worden de motieven en de relevantie van de actoren behandeld. Hierin worden ook de typen macht en machtsmiddelen van de actoren besproken. Door de macht van een actor te beschrijven wordt indirect weergegeven welke afhankelijkheid andere actoren in het netwerk hebben van de betreffende groep actoren. In paragraaf 4.4.3 wordt er geïnventariseerd onder de centrale actoren welke actoren het belangrijkste zijn in het netwerk en wie er volgens hen de processen in het netwerk stuurt. Deze inventarisatie geeft ook een beeld van de afhankelijkheden van de actoren ten aanzien van bepaalde actoren.

Het onderdeel spelomgeving van de actoren in het netwerk wordt behandeld door van de centrale actoren de opvattingen ten aanzien van een aantal centrale thema's te inventariseren. Hierbij worden de opvattingen geïnventariseerd met betrekking tot het netwerk Bereikbaarheidsoffensief, wat men onder bereikbaarheid verstaat en wat de actoren verwachten van PPS

§ 3.3.1 Netwerk

Dit onderzoek is gericht op PPS, procesmanagement en projectmanagement rondom de bereikbaarheidsproblematiek van de regio Haaglanden. Dit geheel vindt plaats binnen een netwerk en daarom is het van groot belang een goed inzicht in deze omgeving te krijgen. De analyse van het netwerk vormt een onderdeel van het eerste empirische hoofdstuk.

Netwerken zijn te omschrijven als “min of meer stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren, die zich formeren rondom wederzijds specifieke thema's en/of clusters van middelen” (Klijn en Van Twist, 2000, p.39²³). In hoofdstuk twee staat reeds de definitie van beleidsnetwerken. Deze vorm van netwerken zijn in dit onderzoek van toepassing en zal voor de volledigheid hier nog eenmaal worden herhaald:

“Onder beleidsnetwerken verstaan wij het geheel van relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom een bepaald probleem of een beleidsprogramma” (Klijn, Van Bueren en Koppenjan, 2000, p.13)

²² In het boek van Klijn, Regels en sturing in netwerken (1996, p.58)

²³ In het boek van Edwards en Schaap, Vaardigheden voor de publieke sector, 2000, p.39 Andere dictaten van Klijn en Van Twist vanaf dit punt verwijzen ook naar het boek 'Vaardigheden voor de publieke sector' van Edwards en Schaap (2000). Indien anders is dit genoteerd in de hoofdstekst of een voetnoot.

Om een beleidsnetwerk te kunnen analyseren en zo de concepten van de netwerkbenadering te verwerken zijn de volgende stappen van belang (Klijn & van Twist, 2000, p.45):

1. de organisatie doelen in kaart brengen;
2. de relevante actoren in het netwerk identificeren;
3. de actorposities bestuderen;
4. de interacties tussen de actoren in het netwerk inventariseren;
5. de percepties van de actoren reconstrueren;
6. de institutionele context analyseren.

Box 22: Stappen netwerkanalyse

Organisatiedoelen

Normaliter start een omgevingsanalyse met de identificatie van de eigen doelstelling van de organisatie. Dit onderzoek slaat deze stap over, omdat het onderzoek wordt gedaan vanuit een ‘helikopterview’. De onderzoeker tracht, zo onafhankelijk mogelijk, “van bovenaf” het netwerk te bestuderen. De doelstellingen van de actoren die in het netwerk aanwezig zijn worden groepsgewijs wel in kaart gebracht. Ook de doelstellingen van de centrale arrangementen worden geïnventariseerd, aangezien zij belangrijke rollen innemen ten aanzien van de processen in het netwerk. Voor de centrale actoren .

Identificatie relevante actoren

Elke actor in het netwerk van onderzoek is afhankelijk van andere actoren. Door deze wederzijdse afhankelijkheid is het van belang om in kaart te brengen welke actoren relevant zijn binnen het netwerk. De criteria die voor dit onderzoek worden gehanteerd en er toe moeten leiden dat de relevante actoren worden geïdentificeerd zijn ontleend aan Klijn en Van Twist (2000, p.47) en luiden:

Criteria	Toelichting
Bronafhankelijkheid	Welke actoren beschikken over middelen die mogelijk van belang zijn voor de realisatie van thema van het beleidsnetwerk?
Hindermacht	Welke actoren zijn in staat om de besluitvorming te vertragen of blokkeren?
Realisatiemacht	Welke actoren beschikken over de macht om een vastgesteld doel te gaan realiseren?
Belanghebbenden	Welke actoren en de daarmee gepaard gaande belangen worden aangeast door het proces en het project?
Inzichtverrijking	Welke actoren kunnen bijdragen aan de verrijking van kennis, inzichten en ideeën aangaande het beleidsthema?

Tabel 5: Criteria relevantie actoren

Posities en afhankelijkheidsrelaties

Door de afhankelijkheidsrelaties in het beleidsnetwerk in kaart te brengen worden de posities van de actoren duidelijker. Het gaat hierbij om de vraag hoe afhankelijk actoren van elkaar zijn bij het realiseren van hun eigen doelen. “Deze afhankelijkheidsvraag kan goed worden beantwoord door het belang van een hulpbron en de vervangbaarheid van die hulpbron te bepalen” (Scharpf, 1978; Emerson, 1962²⁴). Actoren zijn afhankelijker van andere actoren naarmate het belang van de bron waarover die andere actor beschikt groter is voor de realisatie van de eigen doelen en naarmate de mogelijkheden om de bron ergens anders te verkrijgen (de vervangbaarheid) lager is.

Belang van bron	Vervangbaarheid	
	hoog	laag
groot	lage afhankelijkheid	hoge afhankelijkheid
klein	onafhankelijkheid	lage afhankelijkheid

Tabel 6: Afhankelijkheidsverhoudingen (naar Scharf, 1978²⁵)

Om dergelijke concepten te kunnen gebruiken is het van belang om eerst te inventariseren welke middelen nodig zijn om het beleidsthema te kunnen realiseren en vervolgens te bepalen waar bij welke actoren deze zich bevinden en hoe belangrijk ze zijn.

Inventarisatie interactiepatronen

Met het inventariseren van de interactiepatronen kan worden aangetoond welke actoren een centrale plaats innemen in het netwerk en welke interactiepatronen er zich onder de aanwezige actoren bevinden. Centraal bij het inventariseren van de interactiepatronen staan de begrippen de frequentie van interacties en de variëteit van interacties. Indien deze

²⁴ In het boek van Edwards en Schaap, Vaardigheden voor de publieke sector, 2000, p.48

²⁵ In het boek van Edwards en Schaap, Vaardigheden voor de publieke sector, 2000, p.48

begrippen worden geanalyseerd kan er een onderscheid worden gemaakt tussen centrale en perifere actoren.

Aangezien in dit onderzoek een beperkt en afgebakend aantal actoren wordt onderzocht volstaat een kwalitatieve impressie van de interacties. Dit onderdeel van de analyse zal plaats vinden aan de hand van de impressies van de onderzoeker, documenten die erbij toe dragen om een goed beeld te krijgen van de interacties en interviews met betrokken actoren.

Reconstructie percepties

Door de verschillende percepties van de actoren in een netwerk kan het beleidsthema van het netwerk verschillende wendingen krijgen. Om meer inzicht in de werking van het beleidsnetwerk te kunnen verkrijgen is het noodzaak om de percepties systematisch te analyseren. Dit wordt gedaan door de percepties van de centrale actoren ten aanzien van een aantal belangrijke thema's te inventariseren.

Analyse institutionele context

Een analyse van de institutionele context in een netwerk is relevant om een inschatting te kunnen maken van de haalbaarheid van het beleidsthema en daarmee gepaard gaande doelen. De institutionele context wordt gevormd door een formeel deel en een informeel deel. De analyse van het formele deel richt zich op de analyse van de formele institutionele kenmerken van de actoren en van de interacties. Onderzocht wordt dus welke wettelijke kaders er gelden, welke regels ervan toepassing zijn, juridische bevoegdheden, etc.

De analyse van de informele institutionele context is erg bewerkelijk. Informele regels zijn moeilijk te achterhalen aangezien ze nergens staan genoteerd en ze niet openlijk worden besproken. Voor de institutionele context zijn er een tweetal sets van regels van belang, namelijk arenaregels en interactieregels. Interactieregels zijn regels die de spelinterventies reguleren en arenaregels hebben toepassing op regulering van de spelsetting.

§ 3.3.2 Procesmanagement

In dit onderzoek wordt getracht een beeld te schetsen hoe het beleidsnetwerk functioneert, binnen de regio Haaglanden dat de bereikbaarheidsproblematiek als beleidsthema heeft. Er wordt vooral gekeken naar de vorm van sturing ofwel management. Procesmanagement is één van de managementvormen die waarschijnlijk binnen het netwerk aanwezig is. Om dit te kunnen verifiëren is het ten eerste van belang om na te gaan wie de actoren in het netwerk als manager van de processen percipiëren. Daarnaast is het van belang om de vormen van samenwerking te identificeren, hier worden namelijk de interactiepatronen aan gekoppeld en kan er meer inzicht worden verkregen in de sturing van de processen in het netwerk.. Zodra dit helder is kan de focus meer gericht worden op de identificatie van de vormen van toegepaste procesmanagement-strategieën. Deze strategieën komen voort uit de doelstellingen van procesmanagement.

<p>Vormen van procesmanagementstrategieën:</p> <ul style="list-style-type: none">• management van percepties (om tot een gezamenlijke visie te komen)• interactiebegeleiding (faciliteren van interacties om beleid te creëren)• bundelen van kennis en informatie (confronteren van bronnen om tot een beter geheel te komen)• creëren van transparantie ten aanzien van het besluitvormingsproces
--

Box 23: Vormen van procesmanagementstrategieën

De bovenstaande punten gelden voor de algemene processen binnen het netwerk en worden behandeld in het eerste empirische hoofdstuk. In het tweede empirische hoofdstuk wordt er geïnventariseerd wat de belangrijkste acties zijn geweest die door de sturende actoren zijn ondernomen ten aanzien van de casus ICT in Bereikbaarheid. Deze managementacties worden vervolgens vertaald naar managementstrategieën. Deze strategieën zijn ontleend aan 'management van complexe problemen' (Klijn, Van Bueren & Koppenjan, 2000, p.30). Hierdoor wordt het mogelijk om te verifiëren in hoeverre de sturende actoren gebruik maken van procesmanagement gedurende het proces waaruit het project ICT in Bereikbaarheid is voortgekomen.

Aangrijpingspunten	Managementstrategieën
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten Het confronteren van de percepties van de verschillende partijen (defreezing en reframen) Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Het bemiddelen en arbitreren tussen verschillende partijen Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (multiple inclusions)
Institutionele context	<ul style="list-style-type: none"> Het introduceren van nieuwe regels Het herschikken van het netwerk door het introduceren van nieuwe actoren of het herschikken van bestaande posities

Tabel 7: Management van complexe problemen (Klijn, Van Bueren & Koppenjan, 2000, p.30)

§ 3.3.3 Procesdesign

Zowel in het eerst als het tweede empirische hoofdstuk wordt dit onderdeel behandeld. In het eerste empirische hoofdstuk wordt weergegeven de perceptie van de centrale actoren weergegeven met betrekking tot welke ontwerpprincipes volgens hen van belang zijn in de processen van het netwerk. Hierdoor kan er een beeld worden geformuleerd over het procesdesign van het netwerk en welke kernelementen van belang zijn.

In het tweede empirische hoofdstuk worden de managementstrategieën, die verkregen zijn door het identificeren van de belangrijkste acties van de sturende actoren, vertaald naar ontwerpprincipes. Door na te gaan welke ontwerpprincipes het meeste voorkomen kan er per actor een oordeel worden gegeven, welk kernelement de actor het meest benadrukt met zijn acties.

Kernelement	Ontwerpprincipe
Openheid	<ol style="list-style-type: none"> Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken. Transparantie van proces en procesmanagement.
Bescherming core values	<ol style="list-style-type: none"> De centrale belangen van partijen worden beschermd. Commitment aan het proces, niet aan het resultaat. Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld. Het proces kent exit-regels.
Voortgang	<ol style="list-style-type: none"> Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces. Het proces kent een zware personele bezetting. De omgeving van het proces wordt benut voor de versnelling van het proces. Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd. Command and control wordt als aanjager van het proces benut.
Inhoud	<ol style="list-style-type: none"> Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten. Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.

Tabel 8: Ontwerpprincipes (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2002, p.56)

§ 3.3.4 Projectmanagement

Deze vorm van management wordt alleen behandeld in het tweede empirische hoofdstuk. De reden hiervoor is dat in het tweede empirische hoofdstuk voor het eerst daadwerkelijk een project wordt behandeld dat voorkomt uit het netwerk, namelijk de casus ICT in Bereikbaarheid. Het is niet logisch dat er hiervoor in de algemene processen een sturing plaatsvindt op basis van projectmanagement. Beheersing en fasering zijn geen uitgangspunten die goed gedijen in netwerkprocessen. Netwerkprocessen zijn gebaat bij een open proces dat kan evolueren en dus niet beteugelt moet worden. Tevens is uit de netwerktheorie te herleiden dat netwerkprocessen niet gefaseerd verlopen, maar beter geanalyseerd kunnen worden via het rondommodel.

Projectmanagement kent een aantal klassieke aangrijpingspunten in de vorm van de kernelementen tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Bij deze kernelementen behoren managementstrategieën die geïdentificeerd kunnen worden door de aanwezigheid van een aantal punten te verifiëren.

<i>Kernelementen</i>	<i>Managementstrategieën</i>
1. <i>Tijd</i>	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de doorlooptijd van het project? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aanwezigheid van beheersing van de voortgang</i> • <i>Aanwezigheid van voldoende meet- en beslispunten / mijlpalen</i>
2. <i>Geld</i>	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de beheersing van de liquide middelen van het project? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aanwezigheid van duidelijke randvoorwaarden t.a.v. van het budget</i> • <i>Aanwezigheid van planning van resources en activiteiten</i>
3. <i>Kwaliteit</i>	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de kwaliteit van het project? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aanwezigheid van definiëring van het projectresultaat</i> • <i>Aanwezigheid van vooraf heldere criteria t.a.v. de kwaliteit van het te leveren product</i> • <i>Aanwezigheid van kwaliteitscontrole</i>
4. <i>Informatie</i>	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de informatie van het project? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Duidelijkheid t.a.v. wie de opdrachtgever is</i> • <i>Handhaving van oorspronkelijke eisen en uitgangspunten</i> • <i>Verwerking van informatie vanuit het netwerk</i>
5. <i>Organisatie</i>	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de organisatie van het project? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aanwezigheid van alle actoren van belang voor het project</i> • <i>Aanwezigheid van borging van belangen van actoren?</i> • <i>Aanwezigheid van formele communicatiekanalen</i> • <i>Aanwezigheid van formele besluitvormingsprocedures</i>

Tabel 9: Kernelementen en bijbehorende managementstrategieën projectmanagement

§ 3.4 Methodologische verantwoording

In deze paragraaf wordt de methodologische verantwoording afgelegd ten aanzien van de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en behorende keuzes die hierbij zijn gemaakt. Het doel van methodologie in de bestuurskunde is het reconstrueren van de weg waarlangs onderzoek wordt verricht en de wetenschap tot haar uitspraken komt (Hakvoort, 1996, p.3).

Ter reconstructie van de wijze van verrichting van onderzoek worden de verschillende aspecten van het onderzoek besproken. De verschillende keuzes worden verklaard en verantwoord. Dit maakt het mogelijk om te begrijpen via welke methodologische stappen er in deze scriptie tot een slotconclusie is gekomen.

In paragraaf 3.5 zal de grondslag van het onderzoek worden besproken. In de hierop volgende paragraaf wordt vervolgd met de wijze van onderzoek en het subject van bestudering. In paragraaf 3.7 worden de technieken van gegevensverzameling weergegeven. In deze paragraaf wordt verduidelijkt welke methodes zijn gehanteerd en welke keuzen zijn daarbij gemaakt. In de slotparagraaf zullen nog enkele opmerkingen over betrouwbaarheid en validiteit worden gemaakt.

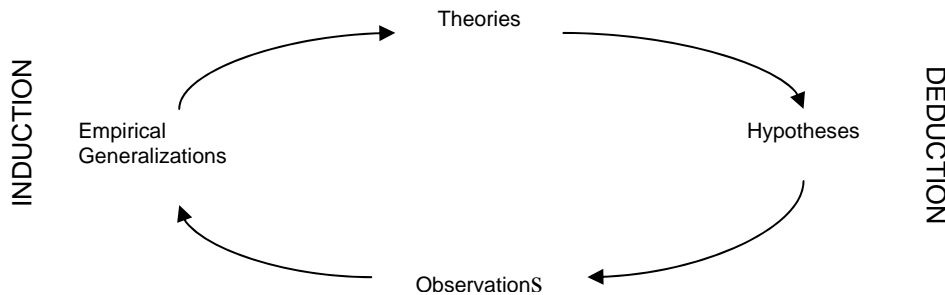
Bij dit onderzoek dient er rekening te worden gehouden met de beperkingen van dit onderzoek. In eerste instantie speelt het tijdsplan waarin dit onderzoek plaatsvindt een beperkende rol. In de relatief korte periode waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden is het niet mogelijk om dusdanig onderzoek te doen dat de uitkomsten gegeneraliseerd kunnen worden gezien de historie van het onderzochte netwerk. Het netwerk van actoren dat betrokken is bij het bereikbaarheidsprobleem in Haaglanden is namelijk een netwerk dat al lange tijd bestaat en een rijke historie kent.

Gezien de bovenstaande beperking is er voor gekozen om het netwerk af te bakenen, anders zou het een niet te hanteren en te interpreteren ‘monster’ worden met een veelvoud aan actoren, interacties, etc. Het studieobject wordt hier afgebakend tot het netwerk wat zich heeft ontwikkeld nadat de Commissie Mobiliteitmarkt A4 (Luteijn) haar uitspraken heeft gedaan ten aanzien van de bereikbaarheidssituatie in de regio Haaglanden.

De grote omvang van het netwerk vormt een tweede beperking. Het is niet mogelijk in het tijdsbetek van dit onderzoek om alle actoren te bestuderen. Om dit probleem op te vangen is er een keuze gemaakt om de centrale spelers van het netwerk te bestuderen. Zij zijn de meest actieve actoren en hun beïnvloeding van de processen is het grootst.

§ 3.5 Grondslag van onderzoek

De literatuur over de praktijk van sociaal wetenschappelijk onderzoek biedt verschillende classificaties om de aard van het wetenschappelijke onderzoek te typeren. Eén van deze classificaties is het zogenaamde onderscheid tussen een inductieve en deductieve insteek van het onderzoek. Inductief en deductief hebben betrekking op de redenering die ten grondslag ligt aan het onderzoek. Deze onderverdeling biedt twee modellen van redenering waarlangs onderzoek kan worden verricht en tot onderzoeksconclusies kan worden gekomen.



Tabel 10: The Wheel of Science (Babbie, 1998, p.59)

De inductieve redenering kent als vertrekpunt het specifieke, en komt uiteindelijk tot een uitspraak over het generale. Of concreter gezegd, op basis van specifieke observaties worden conclusies getrokken over het grotere geheel. Dit kan leiden tot een vaststelling van een patroon dat algemeen geldend is in vergelijkbare empirische situaties. Deze conclusie moet worden gezien als een theorie omdat het onderzoek geen verklaring biedt maar slechts aantoont dat het patroon bestaat.

De deductieve redenering redeneert precies in tegenovergestelde richting, van het generale naar het specifieke. Theorie leidt tot een theoretische veronderstelling van een patroon, waarna via observaties wordt getest of het verwachte patroon daadwerkelijk bestaat. Indien dit het geval is, wordt de theoretische veronderstelling voor waar aangenomen, indien dit niet het geval is zal de hypothese worden verworpen (Babbie, 1998, p. 35).

Dit onderzoek heeft een inductieve aard. Binnen het onderzoek zal er worden getracht om via de verzamelde empirische informatie te komen tot een generale conclusie. In tegenstelling tot de deductieve redenering zal worden geredeneerd op basis van observaties, in plaats van naar observaties toe. De theorie in het onderzoek wordt daarbij gebruikt als aanscherping van de problematiek en niet om te komen tot een theoretische veronderstelling die getest kan worden.

Ook de doelstelling van het onderzoek vormt, naast de aard, onderdeel van de grondslag van het onderzoek. Immers het onderzoek wordt grotendeels vormgegeven door hetgeen dat de onderzoeker tracht te bewerkstelligen. Dit kan worden vertaald naar drie, door Babbie geschetste, mogelijkheden ten aanzien van de doeleinden van een sociaal wetenschappelijk onderzoek. Dit zijn verkennende onderzoeken, beschrijvende onderzoeken en verklarende onderzoeken.

Babbie maakt duidelijk dat een sociaal wetenschappelijk onderzoek drie verschillende doeleinden kan hebben:

- Verkennend: de onderzoeker tracht met zijn onderzoek een onderwerp te verkennen. Dit type wordt veelvuldig gebruikt wanneer het een nieuw thema betreft of dat het object van onderzoek als relatief nieuw beschouwd moet worden.
- Beschrijvend: getracht wordt situaties en gebeurtenissen te beschrijven, hiertoe observeert de onderzoeker gedurende een bepaalde periode het object van studie
- Verklarend: de onderzoeker tracht inzicht te verschaffen in het 'waarom'. Het waarom achter een bepaalde constatering staat in deze doelstelling centraal.

Box 24: Drie doelstellingen van sociaal wetenschappelijk onderzoek (Babbie 1998, p 90-92)

De drie doelstellingen sluiten elkaar niet uit en worden in veel gevallen complementair gebruikt. De meeste studies bevatten elementen van alle drie de doelstellingen (Babbie, 1998, p.93).

In dit onderzoek zijn ook verschillende vormen van doelstellingen aanwezig. In de centrale vraagstelling en de deelvragen zijn elementen van de verschillende doelstellingen terug te vinden. De nadruk van dit onderzoek ligt met name op een verkennende en beschrijvende doelstelling. Enerzijds beschrijft het onderzoek het proces van het bereikbaarheids-offensief Haaglanden en anderzijds tracht het onderzoek meer inzicht te verschaffen in de werking van verschillende vormen van sturing in een PPS-netwerk.

§ 3.6 Onderzoeksmethode

Binnen de sociale wetenschappen zijn twee belangrijke dimensies te onderscheiden waarlangs onderzoek wordt ingedeeld. Namelijk de dimensie van objectivistische versus subjectivistische benaderingswijzen van de werkelijkheid. De bovenstaande dimensie is ook bekend als de rationele benadering versus de interpretatieve benadering. In de rationele benadering wordt er vanuit gegaan dat er een objectief kenbare werkelijkheid bestaat, die het vertrekpunt vormt voor verklaring. De interpretatieve benadering heeft als uitgangspunt dat er geen ‘objectieve’ werkelijkheid bestaat. Het menselijk gedrag laat zich leiden door eigen opvattingen en interpretaties van de werkelijkheid. “Vertaald naar de praktijk van het bestuurskundig onderzoek betekent deze opvatting dat beleid en organisatie niet louter via ‘rationele’ processen tot stand komen maar via zingevingprocessen tussen participanten. In de interpretatieve benaderingswijzen zijn de interpretaties van de participanten de basis voor de wetenschappelijke analyse” (Hakvoort, 1998, p.46).

Haaks op de bovenstaande dimensie staat de dimensie van structuralisme versus methodologisch-individualisme. Het structuralisme richt zich in haar analyse op structuren en instituties. Verklaring en interpretatie berusten op bovenindividuele factoren. Dit in tegenstelling tot de methodologische-individualistische benaderingswijze waar de werking van complexe systemen wordt verklaard aan de hand van de eigenschappen van de subelementen van de instituten en structuren.

Indien beide hierboven beschreven dimensies worden gecombineerd ontstaan er vier onderzoeksmethoden. De methode die in dit onderzoek gehanteerd wordt behoort tot ‘subjectivistisch/ methodologisch-individualistisch’ groep. Dit is in lijn met de inductieve insteek en de doelstelling van het onderzoek. Deze onderzoeksmethode richt zich vooral op de interactieprocessen van de betrokken actoren en het daarmee gepaard gaande proces.

Bij het ontwerp van het onderzoek is er voor gekozen het onderzoeksterrein te begrenzen door te kiezen voor een case, namelijk het project ICT in Bereikbaarheid. De bestudering van een enkel geval / subject, zonder theorie vooraf en pretenties de uitkomst te kunnen generaliseren, wordt in de praktijk veelal ‘case study’ genoemd. Kenmerken voor een case-study zijn de sterke context gebondenheid en ‘real-life’ situatie. Hakvoort (1998, p.90) zegt hierover, “de context gebondenheid betekent dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los gezien kan worden van de context”. Hierdoor kan een dergelijk onderzoek geen statistisch generaliserende pretenties hebben, maar biedt het wel theoretisch generaliserende mogelijkheden.

Verder wordt er gebruik gemaakt van netwerkanalyse. Ook de netwerkanalyse kan worden gerekend tot de interpretatieve onderzoeksbenadering. “Het netwerk begrip als tegenstelling tot hiërarchische ordening van organisaties is een multi-actor constellatie waarbij de overall-structuur van relaties tussen de verschillende actoren van groot belang is. Kerngedachte bij de bestudering van zowel formele als informele netwerken binnen het openbaar bestuur is op welke wijze besluitvorming tot stand komt en op welke wijze netwerken worden gemanaged” (Hakvoort, 1998, p.101).

Netwerken vormen een theoretisch begrip, indien dit geanalyseerd dient te worden, dient er eerst een classificatie van dit begrip te worden omschreven aan de hand van de hierboven beschreven dimensies. “Een interorganisatieel netwerk is een analytisch hulpmiddel om het conglomeraat van afhankelijke en elkaar beïnvloedende onderdelen te kunnen beschrijven en verklaren” (Hakvoort, 1998, p.177-178). Binnen de subjectivistisch/ methodologisch-individualistisch groep valt de constructivistische netwerkanalyse, deze vorm wordt dus in dit

onderzoek gehanteerd. De focus van deze onderzoeks aanpak is vooral gericht op de interacties tussen de actoren in een netwerk. “Voor beschouwingen over het tot stand komen van overheidsbeleid is het van belang, indien beleidsvoerders en managers het netwerk onderkennen als een relevante institutie bij de vorming van beleis” (Hakvoort, 1998, p.179). Ook de besluitvormingsreconstructiemethode is afkomstig uit de subjectivistische / methodologisch – individualistische werkwijze. Deze onderzoeksbenadering voor de analyse wordt binnen het bestuurskundige onderzoek veelvuldig gebruikt in de analyse van complexe besluitvormingsprocessen. Om deze complexe besluitvormingsprocessen te kunnen analyseren worden deze opgedeeld in zogenaamde ‘ronden’. Elk van deze rondes wordt afgesloten met een cruciaal beslistmoment. Het hoofdaccent ligt daarbij niet direct bij de afzonderlijke actoren, maar is gericht op de verhoudingen tussen de deelnemende actoren in een beleidsproces. Hierbij is er aandacht voor structuur en systeem maar voornamelijk voor de relatie en interactie tussen actoren (Hakvoort,1998, p.168).

Hakvoort maakt eveneens duidelijk dat empirie wordt verkregen via vraaggesprekken en documentanalyse, waarbij de analyse voornamelijk kwalitatief en inductief verloopt. Zowel interviews en de documentanalyse zijn binnen dit onderzoek gebruikt, hier wordt in de volgende paragraaf op teruggekomen. Allereerst wordt een korte toelichting op de keuze voor kwalitatief onderzoek gegeven.

In de methodiek van sociaal-wetenschappelijk onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit onderscheid laat zich het beste verduidelijken met een voorbeeld. Een voorbeeld van een kwalitatieve onderzoeksmethode is wanneer op basis van interviews en schriftelijke stukken per actor een beschrijving wordt gegeven van diens opvattingen over de problemen en mogelijke oplossingsrichtingen. Een voorbeeld van een kwantitatieve benaderingswijze is wanneer via een (schriftelijke) enquête met voor-gestructureerde antwoordcategorieën.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksopzet. Dit is in lijn met subjectivistische / methodologisch – individualistische werkwijze. Redenen voor deze keuze zijn de complexiteit van het proces en de noodzaak om vergaarde informatie vanuit de interviews te kunnen gebruiken in het verdere verloop van de interviews. Om te komen tot de aard van het proces is het noodzakelijk om op verkennende wijze onderzoek te kunnen doen. Dit betekent dat gedurende het onderzoek, de vergaarde empirie moet kunnen worden gebruikt om op een gedetailleerder niveau te kunnen analyseren.

§ 3.7 Technieken van gegevensverzameling

Binnen case-studies en netwerkanalyses wordt veelal gebruik gemaakt van documentanalyse en interviews met de betrokken actoren om zodoende een beeld te kunnen krijgen van de empirie, waarbij de analyse voornamelijk kwalitatief en inductief verloopt. Beide bovenstaande vormen worden in dit onderzoek gehanteerd en worden hieronder besproken. Tevens is er gebruik gemaakt van een beperkte vorm van participerende observatie. Allereerst wordt een korte toelichting op de keuze voor kwalitatief onderzoek gegeven.

Documentanalyse

De inhoudsanalyse en de secundaire analyse zijn twee vormen van documentanalyse binnen het sociaal wetenschappelijk onderzoek “Onder secundaire analyse wordt verstaan het gebruik en de verwerking van door anderen, met andere doeleinden, verzameld materiaal” (Hakvoort, 1998, p. 150). In dit onderzoek wordt de inhoudsanalyse gehanteerd. Hakvoort verwijst naar Berelson (1971, p.18) voor de definitie van inhoudsanalyse, deze luidt: “Inhoudsanalyse is een onderzoekstechniek voor de objectieve, systematische en kwantitatieve beschrijving van de manifeste inhoud van communicaties”. Het gaat dus bijvoorbeeld om de inhoud rapporten, verslagen en interviews. In kwalitatief onderzoek wordt de inhoudsanalyse veelvuldig gebruikt als zelfstandige techniek voor dataverzameling, maar ook als aanvullende en ondersteunende techniek bij ‘verkenning’ onderzoek en casestudies.

In dit onderzoek is veelvuldig gebruik gemaakt van documentenanalyse. Bij de reconstructie van het netwerk zijn veel documenten gebruikt die de oprichting en doelstellingen van de verschillende arrangementen beschrijven. Daarnaast zijn er ook verschillende documenten bestudeerd die de voorgeschiedenis van het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden behandelen. Voor de casus, het project ICT in Bereikbaarheid, hebben de aanbestedingsdocumenten veel informatie opgeleverd.

Interview

In de onderzoeksopzet is er voor gekozen om verschillende sleutelpersonen die tot bepaalde centrale actoren in het netwerk behoren, die tevens actief deelnamen aan het proces te interviewen. Deze personen zijn na de netwerkanalyse benaderd.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van het kwalitatieve interview, waarbij de interviewer gebruik maakt van een lijst met onderwerpen waarover gesproken zal worden. Op deze lijst staan noch de vragen als de volgorde waarin de ontwerpen aan de orde komen vast. Deze lijst, ook wel interviewhandleiding genoemd, werd op voorhand opgesteld en bevatte ook enkele vragen over de achtergrond van de respondent. Dit om een vorm van betrouwbaarheid in te kunnen bouwen. “De vraagstelling in de interviewhandleiding moet worden getypeerd als open, waarbij de vragen de functie hadden een bepaald onderwerp aan te snijden en een vertrekpunt te vormen voor verdere verkenning. In alle gevallen hebben de respondenten op voorhand de interviewhandleiding toegestuurd gekregen, zodat zowel de onderzoeker als respondent tijdens het interview bekend waren met de te behandelen onderwerpen” (Schwarz, 2005, p.50).

De verschillende uitwerkingen van de interviews evenals de interviewhandleidingen zijn terug te vinden in de bijlage van deze scriptie²⁶. Tevens moet nog worden vermeld dat, indien gewenst, de uitwerking van het interview aan de respondent is voorgelegd ter correctie. Daarnaast hebben alle respondenten hun goedkeuring verleend aan het gebruik van de door hen verstrekte informatie.

Participerende observatie

Observeren houdt in dat er verschijnselen zorgvuldig en aandachtig worden bekeken om zodoende de verschijnselen zo nauwkeurig mogelijk te leren kennen. Een van de varianten van observatie betreft participerende observatie. Doordat de onderzoeker voor langere tijd deel uit heeft gemaakt van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, zij het beperkt, heeft er participerende observatie plaats gevonden. “In participerende waarneming verzamelt de onderzoeker zijn materiaal door vanuit een positie in een groepering de activiteiten en interacties van leden van die groepering gade te slaan en min of meer systematisch vast te leggen” (Lammers, 1960, p.194-219²⁷).

§ 3.8 Validiteit en betrouwbaarheid

Eén van de belangrijkste vragen binnen kwalitatief onderzoek wordt gevormd door: ‘kunnen de uitkomsten van het onderzoek als valide worden beschouwd?’ “De empirie van het onderzoek bestaat uit interpretaties van de respondenten over de werkelijkheid, dit maakt het voor een onderzoeker moeilijk om te bewijzen dat zijn verklaringen en getrokken conclusies juist zijn” (Schwarz, 2005, p.51).

Ten einde problemen van validiteit te voorkomen is in de onderzoeksopzet een tweetal waarborgen opgenomen. De eerste waarborging is reeds besproken in het deel ‘interview’ in de vorige paragraaf. De verschillende interviewuitwerkingen, zijn indien gewenst, aan de respondent voorgelegd ter controle. In de meeste gevallen stemde de respondent zonder correctie in met de uitwerking van het interview. Daarnaast is er in alle interviews voor gekozen om gedurende het interview de verkregen informatie samen te vatten en aan de respondent voor te leggen. Dit ter voorkoming van het trekken van verkeerde conclusies.

²⁶ Zie Appendix C en D

²⁷ In het boek van Hakvoort, Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek, 1998, p. 141-142

Een tweede waarborg is verwerkt in de interviewhandleiding. Verschillende respondenten hebben vergelijkbare vragen voorgelegd gekregen. Hiermee is informatie geverifieerd en is getracht het probleem van de zwakte van de perceptie van de respondent te ondervangen.

Het tweede vraagstuk richt zich op betrouwbaarheid. Hierbij moet men denken aan in welke mate het onderzoek beïnvloed is door de onderzoeker. Enige beïnvloeding van de onderzoeker en het effect daarvan is vrijwel niet uit te sluiten. Dit als gevolg van de achtergrond van de onderzoeker, in dit geval als student bestuurskunde, zijnde.

De respondenten is de mogelijkheid geboden om zoveel als mogelijk hun eigen verhaal te vertellen. Hierbij zijn de verschillende perspectieven ook als confrontatie gebruikt. De uitkomst van het onderzoek moet dan ook worden gezien als gemengd beeld van perspectieven ten aanzien van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid. Als onderzoeker heb ik daarbij geprobeerd om een zo'n objectief mogelijke positie in te nemen. Daarnaast moet de veelvoud aan respondenten het mogelijk maken om de juiste conclusies te kunnen trekken. Dit alles maakt het mogelijk de uitkomst van het onderzoek als een betrouwbare doctoraalscriptie te beschouwen.

Hoofdstuk 4: De proeftuin Haaglanden en haar regels

§ 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is het eerste empirische hoofdstuk van het onderzoek. Het heeft als doel een beeld te creëren op welke manier er management wordt toegepast in het netwerk ten aanzien van de processen die er plaatsvinden. Om het management te kunnen identificeren zijn er een aantal stappen vereist.

Allereerst is het van belang om het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden te analyseren. Voor dit onderdeel worden de verschillende groepen actoren besproken die aanwezig zijn binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en betrokken zijn bij het project ICT in Bereikbaarheid. Hierbij zal een vorm van clustering onder de actoren plaats vinden. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 de arrangementen besproken die naar aanleiding van de uitkomsten van de Commissie Luteijn zijn opgericht in de regio Haaglanden.

Na de beschrijving van actoren en arrangementen worden de percepties van de belangrijkste actoren in het netwerk weergegeven ten aanzien van een aantal centrale onderwerpen. Hier wordt ook duidelijk wie de actoren waarnemen als de managers in het netwerk. In de daarop volgende paragraaf, paragraaf 4.5, worden de in het netwerk aanwezige interactieniveaus weergegeven.

Vanaf paragraaf 4.6 worden de netwerkmanagers besproken en worden hun werkwijzen belicht. Dit draagt erbij aan toe dat in de volgende paragraaf de procesmanagers per interactieniveau kunnen worden belicht. Paragraaf 4.8 geeft de procesmatige knelpunten weer die zich in het netwerk voordoen. Paragraaf 4.9 en 4.10 vormen de concluderende paragrafen van hoofdstuk 4. Paragraaf 4.9 bespreekt de toegepaste managementstrategieën en paragraaf 4.10 is de afsluitende paragraaf.

§ 4.2 Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Het netwerk van actoren dat de bereikbaarheid van de regio Haaglanden tracht te verbeteren kent een lange bestaansgeschiedenis. Dit hoofdstuk bakent de geschiedenis af tot de periode na de Commissie Luteijn. In het vervolg wordt het netwerk dat zich heeft ontwikkeld vanaf de Luteijn aangeduid als het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Dit afgebakende netwerk vormt het speelveld waar dit onderzoek zich op richt. In dit hoofdstuk wordt er gekeken hoe het netwerk wordt onderhouden door middel van procesmanagement en op welke wijze de knelpunten die zich voordoen worden verholpen zodat het netwerk zich kan uitbreiden. De geschiedenis van netwerk wordt dan ook achterwege gelaten.

Het netwerk richt zich op de infrastructuur van de regio Haaglanden. Zolang het stedelijk gebied Haaglanden al bestaat en zich uitbreidt vormt de infrastructuur één van de pijlers voor dit gebied. Bij de ontwikkeling van infrastructuur en de daarbij gerelateerde zaken zijn er veel en zeer diverse actoren betrokken. Het spectrum van betrokken actoren strekt zich uit van overheidsorganen tot en met strikt private partijen. Daartussen bevinden zich organisaties die de belangen behartigen van actoren ten aanzien van de infrastructuur. Daarnaast zijn er ook nog eens binnen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden (in)formele publieke of private samenwerkingsverbanden SWINGH en PNM aanwezig.

Hieronder zal eerst een algemene beschrijving plaats vinden van de groepen actoren. De actoren worden aan de hand van een grove clustering beschreven. De indeling van verschillende typen actoren geschiedt aan de hand van de achtergrond die zij hebben. De actoren worden ingedeeld in een groep van publieke actoren en een groep van private actoren. Daarnaast zijn er nog een aantal specifieke typen arrangementen die niet als actoren kunnen worden opgevat, maar wel een actor hebben die namens hen in het netwerk optreedt. Van alle groepen actoren worden achtereenvolgens de motieven voor aanwezigheid in het netwerk en de relevantie van de aanwezigheid in combinatie met de daarbij behorende machtsmiddelen besproken.

§ 4.2.1 Private actoren

Type private organisaties	Voorbeelden
Bouw- en infrastructuur concerns	Dura Vermeer Groep N.V., Koninklijke VolkerWessels Stevin N.V., Koninklijke BAM
Mobiliteitsinformatie / ICT-technische dienstontwikkelaars en –verlenende organisaties	Siemens Nederland N.V., Vialis Verkeer en Mobiliteit, Logica CMG, Imtech
Telecom organisaties	KPN, Vodafone
Advies- en ingenieursbureaus	DHV, Oranjewoud, Rebelgroep
Financiële instellingen	Rabobank, ING Groep

Tabel 11: Soorten private actoren aanwezig binnen Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn er vele verschillende private actoren aanwezig. Deze actoren richten zich ook op verschillende segmenten van het netwerk, zoals blijkt uit tabel 10. In het onderstaande deel worden al deze diverse bedrijven samengevat in een groep onder de noemer ‘private actoren’. Tabel 11 geeft een overzicht weer van de private actoren en hun motieven, machtsbronnen, typen macht, de invloed van de macht en machtsmiddelen.

Motieven voor aanwezigheid	Bron macht	Type macht	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Machtsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> • Commercieel motief • Ontwikkelingsmotief • Marktorientatie • Marktpositie versterken • Maatschappelijke betrokkenheid • Vergroten van bereikbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren • Zitting in PNM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bronafhankelijkheid door kennis, diensten en geld 2. Directe realisatiemacht door kennis, diensten en geld indien eigendomsrechten aanwezig zijn 3. Hindermacht binnen besluitvormingsprocessen van netwerk en projecten 4. Hindermacht bij processen binnen PNM (niet alle private actoren) 5. Inzichtverrijking door kennis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groot 2. Groot 3. Neutraal 4. Middelgroot 5. Groot 	<ul style="list-style-type: none"> • Producten / Diensten (1,2) • Ontwikkelings-capaciteit (1,2) • Kennis (1,2,5) • Liquide middelen (1,2) • Aanleveren van data (2,5) • Beïnvloeding van besluitvorming (3,4)

Tabel 12: Private actoren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Waarom zijn private actoren actief in het netwerk?

Deze private actoren hebben de gezamenlijke overeenkomst dat het organisaties zijn die producten en/of diensten produceren die toepasbaar zijn op het gebied van infrastructuur en de verbetering daarvan. De private actoren richten in het netwerk zich op businesscases.

In combinatie met het bovenstaande commerciële motief zijn er ook andere motieven voor private actoren om deel te nemen aan het netwerk, zoals blijkt uit tabel 11. Een belangrijk motief voor private actoren vormt het ontwikkelingsmotief. Dit is het motief waarbij het mogelijk wordt voor private actoren om in samenwerking met de publieke actoren producten en/of diensten te kunnen ontwikkelen. Binnen de infrastructuur beschikken publieke actoren, zoals netwerkbeheerders van gemeentelijke wegen, veelal over specifieke gedetailleerde informatie die voor private partijen erg interessant kan zijn, zoals data die de intensiteit van bepaalde wegen weergeeft. Indien private actoren door deelname aan een netwerk een grotere kans maken op het verkrijgen van dergelijke informatie kan dit voor hen een reden zijn om te participeren.

Uit het gedeelte macht blijkt dat de private actoren in het netwerk belangrijke spelers zijn. Hun machtsmiddelen die voortkomen uit hun bronnen kunnen grote invloed uitoefenen op het netwerk en haar processen. Vooral aan de aanbodkant van diensten en kennis en de daarbij behorende middelen kunnen van groot belang zijn binnen het netwerk.

Importantie van de private actoren

In dit deel wordt er gekeken naar de soorten macht waarover de private actoren beschikken binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Het gegeven dat daarbij relevant is wordt gevormd door afhankelijkheid. Indien er andere actoren afhankelijk zijn van deze private actoren, met betrekking tot het proces van het netwerk en de projecten, is er sprake van macht.

Bron	Belang (groot - klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Bronafhankelijkheid	Groot	Laag
Directe realisatiemacht	Groot	Laag
Hindermacht	neutraal	neutraal
Inzichtverrijking	Hoog	Laag

Tabel 13: Afhangelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. private actoren in het netwerk

Zoals blijkt uit tabel 13 zijn de private actoren en haar bronnen belangrijk en is er een lage vervangbaarheid van deze bronnen, vooral op het gebied waarbij haar producten en diensten

en kennis van toepassing op zijn. In een netwerk geldt dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De private actoren zijn dus ook afhankelijk van de andere (soorten) actoren die zich in het netwerk bevinden. Hierdoor ontstaat er een soort fluïde machtsbalans tussen de actoren.

Voor de realisatie van een succesvol proces binnen het netwerk zijn de publieke en andere overige actoren afhankelijk van de groep private actoren. Het realiseren van een betere bereikbaarheid van de regio Haaglanden vormt het thema van het beleidsnetwerk. Voor het realiseren van een dergelijk thema zijn vooral de publieke actoren in grote mate afhankelijk van de groep private actoren.

§ 4.2.2 Belangbehartigende actoren

Type belangbehartigende / overkoepelende actor	Voorbeelden
Belangenbehartigende Automobilisten	ANWB
Belangenbehartigende Reizigers openbaar vervoer	ROVER
Belangenbehartigende Fietsers	Fiesbond
Belangenbehartigende Werkgevers	VNO-NCW West

Tabel 14: Soorten belangbehartigende en overkoepelende actoren aanwezig binnen Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

In het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn een aantal maatschappelijke private organisaties actief. VNO-NCW West is één van hen. Net zoals de drie andere actoren van deze groep is VNO-NCW West een private actor, die de belangen behartigt van haar leden. Zij doet dit voor de aangesloten ondernemingen als werkgeversorganisatie voor Noord- en Zuid-Holland. VNO-NCW West neemt binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden een bijzondere plaats in. De werkgeversorganisatie is als bestuurslid binnen het publieke arrangement SWINGH actief en als voorzitter binnen het private arrangement PNM. Doordat deze actor deel uit maakt van 2 centrale arrangementen vormt deze organisatie een bijzondere en belangrijke actor binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

Motieven aanwezigheid	Bron macht	Type macht	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Machtsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> • Belangenbehartiging • Marktorientatie • Kennisontwikkeling • Vertegenwoordiging • Verantwoordelijk voor de oprichting van het netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren • Zitting in SWINGH • VNO-NCW West: Zitting in PNM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belanghebbende macht door vertegenwoordiging van leden 2. Hindermacht door zitting in SWINGH 3. VNO-NCW West: Voorzitterschap PNM 4. Inzichtverrijking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groot 2. Neutraal 3. Groot 4. Neutraal 	<ul style="list-style-type: none"> • Directe invloed op de private actoren (1) • Consultaties (1) • Kennis (4) • Aanleveren van data (2) • Blokkeren van besluit (2) • Beïnvloeden van besluiten van SWINGH (2) • Agendavorming (3) • Vaststellen van procedures (3) • Beïnvloeding van besluitvorming van PNM (3)

Tabel 15: Belangbehartigende en overkoepelende actoren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

De motieven van belangbehartigende en overkoepelende actoren

Het belangrijkste motief wordt gevormd door belangenbehartiging voor hun leden in de mobiliteitswereld. Om deze belangen te behartigen zijn zij opgenomen in het publieke samenwerkingsverband SWINGH.

De bovenstaande motieven voor de aanwezigheid van de belangenorganisaties gelden ook voor VNO-NCW West. Daarnaast vormt het feit dat zij mede aan de basis van de oprichting van zowel SWINGH als PNM heeft gestaan een zeer belangrijk aanwezigheidsmotief. In een van de eerste berichten van het PNM hebben het bedrijfsleven in samenwerking met VNO-NCW West, op verzoek van de Commissie Luteijn, een model gepresenteerd voor de aanpak van de mobiliteit in Haaglanden en de mogelijke private bijdrage daaraan. Hieruit blijkt dat kennisontwikkeling voor VNO-NCW West ook een motief voor de aanwezigheid van deze actor vormt.

Importantie van belangbehartigende en overkoepelende actoren in het netwerk

Het gedeelte macht van tabel 14 laat zien dat deze groep actoren vrij belangrijk zijn voor het netwerk, zij zijn echter niet van uitzonderlijk belang. Bij deze actoren geldt dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, men beschikt over machtsbronnen, maar is ook afhankelijk van anderen. Haar grootste macht ligt in de representerende functie die zij hebben, hiermee hebben zij een zeer grote achterban. Deze achterban zorgt voor kennis. Voor VNO NCW

West geldt dat haar invloed erg groot kan zijn vanwege haar rol als voorzitter in PNM en tevens deel uitmaakt van SWINGH. Doordat VNO-NCW West actief is binnen deze 2 belangrijke arrangementen kan zij de processen en de projecten in het netwerk intensief beïnvloeden.

Bron	Belang (groot – klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Belanghebbende macht	Groot	Laag
Hindermacht	Laag	Laag
Inzichtverrijking	Neutraal	Neutraal
Voorzitterschap	Groot	Laag

Tabel 16: Afhankelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. belangbehartigende en overkoepelende actoren in het netwerk

Zoals blijkt uit tabel 15 zijn deze groep actoren en haar bronnen redelijk belangrijk en is er een lage vervangbaarheid van deze bronnen, vooral op het gebied waarbij hun functies als vertegenwoordigers naar voren komen en het voorzitterschap van VNO-NCW West zijn van groot belang.

§ 4.2.3 Publieke actoren

Type publieke actor	Voorbeelden
Rijksoverheid	Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Directoraat Generaal Personenvervoer, Rijkswaterstaat directie Zuid-Holland
Provinciale / Regionale overheden	Provincie Zuid-Holland, Stadsgebied Haaglanden
Gemeentelijke overheden	Gemeente Den Haag, Gemeente Zoetermeer, Gemeente Delft
Overkoepelende organisaties	SWINGH
Onafhankelijke actoren	Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden

Tabel 17: Soorten publieke actoren aanwezig binnen Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Met de aanwezigheid van 13 gemeentelijke wegbeheerders, provinciale, regionale overheden, de Rijksoverheid, en het publieke samenwerkingsverband SWINGH en daarbij behorende Mobiliteitsmanager kan er worden gesteld dat er een grote hoeveelheid publieke actoren actief zijn in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Als gevolg hiervan is er ten aanzien van de besluitvorming weinig transparantie en effectiviteit.

Motieven aanwezigheid	Bron macht	Type macht	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Machtsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> • Eigendomsmotief • Motief als gevolg van het takenpakket • Kennisontwikkeling • Verplicht door hiërarchisch hoger gelegen organen • Marktorientatie • Mogelijkheden tot PPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren • Wettelijke taken • Zitting in SWINGH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bronafhankelijkheid, door eigendomsrecht en financiële middelen 2. Realisatiemacht a.g.v. bevoegdheden 3. Hindermacht binnen SWINGH 4. Inzichtverrijking door kennis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groot 2. Groot 3. Groot 4. Groot 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevoegdheden t.a.v. besluitvorming en het opstarten van processen en projecten (1) (2) (3) • Kennis (1) (2) (3) • Liquide middelen (1)

Tabel 18: Publieke actoren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Motieven voor aanwezigheid van de publieke actoren

Het belangrijkste motief voor de publieke actoren vormt het eigendomsmotief. Veel betrokken publieke actoren zijn wegbeheerder en zijn wettelijk aanspraakbaar voor de infrastructuur die binnen de regio aanwezig is. Aangezien de publieke actoren dus eigenaar zijn van de infrastructuur beschikken zij over de beslissingsbevoegdheid. Tevens zijn zij als wegbeheerders verantwoordelijk voor de mobiliteit en de infrastructuur in het onderzoeksgebied.

Commerciële motieven zijn niet aanwezig onder de publieke actoren, wellicht wel het motief van potentiële publiek-private samenwerking en de ontwikkeling daarvan. Steeds meer publieke actoren gaan het mogelijke potentieel inzien van PPS en willen graag ervaring ermee opdoen. Binnen het netwerk leeft de doelstelling dat er voor de projecten die uit het netwerk voortvloeien wordt onderzocht of er PPS kan worden toegepast.

De publieke actoren hebben binnen het netwerk veel macht. Dit is een gevolg van hun infrastructurele bevoegdheden en eigendomsrechten. Hierdoor hebben zij veel invloed met hun machtsmiddelen aan de vraagzijde van een project en de processen.

Relevantie van aanwezigheid van publieke actoren

Bron	Belang (groot – klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Bronafhankelijkheid	Groot	Laag
Realisatiemacht	Groot	Laag
Hindermacht	Groot	Laag
Inzichtverrijking	Groot	Laag

Tabel 19: Afhankelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. publieke actoren in het netwerk

Net zoals bij de twee voorgaande groepen actoren geldt voor de publieke actoren, dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid in het netwerk. Binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden gelden de publieke actoren als de machtigste actoren. De relevantie van de aanwezigheid van de groep publieke actoren is groot. Al haar machtsbronnen zijn van groot belang en kennen een lage vervangbaarheid.

Zonder de aanwezigheid van de wegbeheerders en andere bevoegde publieke actoren zou het netwerk niet erg daadkrachtig kunnen zijn, aangezien dan degenen die over de eigendomsrechten, bevoegdheden en financiële middelen beschikken ontbreken. Dit valt samen met de bronafhankelijkheid en realisatiemacht.

De mogelijkheid tot het hinderen van de voortgang van de processen en de projecten vormt ook een onderdeel van de machtsbasis van de publieke actoren. Hindermacht valt ook met de beslissingsbevoegdheid van de publieke actoren samen. De publieke actoren vormen de groep actoren binnen het netwerk die de grootste hindermacht ten toon kunnen spreiden.

§ 4.3 Gevormde arrangementen binnen het Netwerk

Type Arrangement	Naam
Publiek arrangement	SWINGH (SamenWerken in Groot Haaglanden)
Privaat arrangement	PNM (Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt)
Uitvoerder PNM-beleid (actor)	Voorzitter PNM
Uitvoerder SWINGH-beleid (actor)	Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden

Tabel 20: Soorten arrangementen aanwezig binnen Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Het ontstaan van het netwerk naar aanleiding van de Commissie Luteijn is reeds beschreven in het eerste hoofdstuk van dit onderzoek. Ook zijn daar de ontwikkelde publieke en private arrangementen kort aangehaald. Deze arrangementen zijn, echter, van groot belang in het netwerk en daarom worden deze hier gedetailleerder beschreven.

Als gevolg van de Commissie Luteijn zijn er een tweetal arrangementen opgericht binnen de regio Haaglanden. SWINGH, wat staat voor SamenWerken In Groot Haaglanden, is een tijdelijke projectorganisatie die bestaat sinds 23 juni 2003. Overheid, bedrijfsleven en consumenten zijn hierin samen actief om de bereikbaarheid in de hele regio merkbaar te verbeteren. In eerste instantie is dit arrangement opgericht om een samenwerking onder de publieke actoren te vormen. Het tweede arrangement vindt zijn oorsprong in het private deel van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Verschillende private actoren hebben een samenwerkingsverband opgericht wat de naam draagt van PNM, dit staat voor Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt.

De bovenstaande arrangementen vormen tijdelijke (informele) samenwerkingsverbanden. Als gevolg hiervan kunnen zij niet worden gezien als volwaardige actoren, omdat zij geen volwaardig afgebakende organisaties vormen. Binnen de arrangementen zijn, echter, wel uitvoerende organen aanwezig die als 'zachte' actoren kunnen worden opgevat. Deze 'zachte' actoren worden gevormd door de Mobiliteitsmanager binnen SWINGH en de voorzitter van PNM, de directeur van VNO-NCW West. Deze twee actoren zijn zeer belangrijk binnen het netwerk.

§ 4.3.1 SWINGH

Kort samengevat komt de conclusie van de Commissie Luteijn op het volgende neer: De mobiliteit kan binnen de regio Haaglanden worden verbeterd als de verantwoordelijke organisaties meer regionaal denken en bij het onderling samenwerken de 'eigen grenzen' vergeten. De commissie adviseerde bovendien dat de overheid samen met de consumenten, werkgevers en private partijen directer bij het proces dienen te worden betrokken. De verwachting is dat door bundeling van kennis, kracht en beschikbare middelen maatregelen meer samenhang en effect krijgen.

Op basis van de Commissie Luteijn heeft er besluitvorming plaats gevonden die heeft geleid tot een gezamenlijk bestuurlijk commitment onder de betrokken publieke en private actoren wat geleid heeft tot SWINGH²⁸. SWINGH heeft de taak om in de regio Groot Haaglanden de

²⁸ Organisaties die deel nemen in SWINGH: Gemeente Rijswijk, Gemeente Midden Delfland, Gemeente Pijnacker-Nootdorp, Gemeente Wassenaar, Provincie Zuid-Holland, Samenwerkingsorgaan Verkeer en Vervoer Leidse regio, ANWB, Rover, Fietsersbond, VNO-NCW (namens het Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt), Directoraat Generaal Personenvervoer (ministerie van V&W), Gemeente Rijswijk, Rijkswaterstaat directie Zuid-Holland.

samenwerking te genereren tussen partijen die nodig is voor een verbetering van de kwaliteit van de mobiliteit. SWINGH omschrijft haar doel als volgt: “Het doel is om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden.”²⁹

Een helpende hand wil bieden als het gaat om:

- de gebiedsgerichte aanpak van de mobiliteit en
- de samenwerking tussen de participerende organisaties te stimuleren.³⁰

Box 25: Missie SWINGH

De verbetering die SWINGH tracht te behalen wordt afgezet tegen de situatie die in 2003 heerste, het jaar waarin SWINGH is opgericht. De kwaliteitsverbetering moet zowel meetbaar als herkenbaar voor consumenten zijn. Om een kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren wil SWINGH zich vooral onderscheiden op de vlakken van praktische sturingsvormen, financiering van projecten, PPS-formule, consumentenbetrokkenheid en de relatie met werkgevers. Met deze criteria tracht men oplossingen van knelpunten aan te dragen.

“Het doel van SWINGH is dan ook niet om miljoenen auto's van de weg af te halen, maar om een aantal van 6000 auto's uit de spits (06.00 H. – 10.00 H.) te halen tussen nu en 2010. Door deze vermindering moet de problematiek beheersbaar blijven in de regio Groot-Haaglanden. Indien het overgrote deel van de auto's goed wordt geleid richting Den Haag, wat voor een groot deel van de auto's de eindbestemming is, zal dit ook ten bate komen aan de doorstroming op de snelwegen. De situatie van 2003 vormt hierbij het uitgangspunt. Hierdoor wordt het geen mission impossible, maar een mission possible.”³¹

Box 26: Voorbeeld van praktisch doel van SWINGH

De SWINGH-stijl

Binnen de regio Groot Haaglanden zijn er 16 kadernota's, hier moeten SWINGH en de Mobiliteitsmanager rekening mee houden. Onder deze nota's vallen o.a. de nota Mobiliteit, het Provinciaal Verkeers- en Voervoersplan, de regionale nota Mobiliteit, de gemeentelijke GVVP's en de kadernota van de NS. SWINGH wil niet nog een nota hierbij aan toevoegen, volgens haar ontbreekt het aan daadkracht op het scharnierpunt van beleid naar uitvoering in combinatie met het afstemmen van de verschillende belangen. SWINGH ziet voor zichzelf hier taken liggen om de uitvoering van projecten te initiëren en daarbij de belangen van de betrokken actoren op elkaar af te stemmen. De belangen van de 16 politiek verantwoordelijke bestuurders verschillen van elkaar en dienen op elkaar te worden afgestemd. Deze belangen houden, over het algemeen, op bij de grenzen van hun bestuursgebied. Dit is in tegenstelling tot de daadwerkelijke verkeersproblematiek. SWINGH wil de bestuurders ervan overtuigen dat de belangen ten aanzien van de mobiliteit van deze publieke actoren de grenzen van hun bestuursgebied overschrijden. Dit is in navolging van de Commissie Luteijn, die aangetoond heeft dat indien deze regio haar mobiliteitssituatie op orde wil houden de bestuurders wel samen moeten werken.

De bestuurders zijn inmiddels ervan overtuigd dat een samenwerking tussen hen de bereikbaarheid van de regio kan vergroten. Vaak worden, echter, onder de publieke actoren nog altijd eerst de eigen belangen gediend en vervolgens wordt er naar de belangen van de andere actoren gekeken. SWINGH tracht dit te veranderen, door de introductie van de stromenaanpak. Deze innovatieve aanpak wordt verderop in het hoofdstuk besproken.

Door de oprichting van dit arrangement wordt het mogelijk om informatie, middelen en kennis onder alle betrokken actoren met betrekking tot de mobiliteit en de problematiek te bundelen. Hierdoor kan er samenhang van beleid worden waargeborgen. Door middel van een strategische agenda van gemeenschappelijk verkeers- en vervoersbeleid en –management tracht men deze samenhang te stimuleren en wordt het mogelijk om synergie te creëren binnen het onderzoeksgebied. Tevens wordt het hierdoor ook mogelijk om als één geheel van publieke actoren naar buiten te treden wat een van de wensen is van de private actoren. Voor private en andere actoren levert dit meer transparantie op en verkrijgen zij een aanspreekpunt vanuit de overheid ten aanzien van mobiliteit en het netwerk. SWINGH wordt hiermee één van de centrale arrangementen binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

Box 27: SWINGH als kennisgenerator

Organisatiestructuur van SWINGH

De organisatiestructuur van SWINGH is opgebouwd uit een Mobiliteitsberaad, een Dagelijks Bestuur, een Mobiliteitsmanager en het Mobiliteitsteam. De bestuurders van de aangesloten organisaties (wethouders, gedeputeerde en hoofdingenieur-directeur, directeuren private partijen en voorzitters consumentenorganisaties) ontmoeten elkaar in het *Mobiliteitsberaad*. Namens het Mobiliteitsberaad is het *Dagelijks Bestuur* gedelegeerd opdrachtgever voor de Mobiliteitsmanager. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de portefeuillehouder Verkeer en

²⁹ <http://swingh.xitix.com/>, juni 2005

³⁰ <http://www.swingh.nl/>, maart 2005.

³¹ Uit interview met de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden - Dhr R. Galjaard, 28-06-2005

Vervoer van het Stadsgewest Haaglanden (de heer Bruno Bruins), gedeputeerde Verkeer en Vervoer provincie Zuid-Holland (mevrouw Jeltje van Nieuwenhoven) en de Hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat Zuid-Holland (de heer Fred Heuer).

Het Mobiliteitsberaad heeft een *Mobiliteitsmanager* aangesteld om vorm te geven aan de gebiedsgerichte aanpak van de mobiliteit en aan de hiervoor noodzakelijke samenwerking tussen de participerende organisaties.

In het *Mobiliteitsteam* ontmoeten de ambtelijke vertegenwoordigers van de deelnemers aan het Mobiliteitsberaad elkaar. Het Mobiliteitsteam coördineert onder andere de projecten. De projecten worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de diensten van de moederorganisaties.

Heden ten dage volgt men 2 inhoudelijke lijnen binnen SWINGH, namelijk:

1. het herstellen van de stromenlijn en
2. het opzetten van een samenhangend pakket van mobiliteitsdiensten.

Op dit moment houdt de Mobiliteitsmanager zich met de 2 bovenstaande zaken bezig. Bij deze 2 dynamica binnen SWINGH zijn er 150 mensen betrokken vanuit de verschillende publieke actoren afkomstig uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Deze betrokken personen blijven werkzaam vanuit de staande organisaties, maar werken dus wel samen met de andere actoren. Door deze samenwerking tussen de betrokken actoren wordt er de dynamiek van SWINGH gegenereerd.

Motieven aanwezigheid	Bron invloed	Type acties	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Collectieve beslissingen
<ul style="list-style-type: none"> • Grondlegger van het netwerk • Verenigen van publieke actoren • Behartigen van publieke belangen • Doelstelling van SWINGH als projectgenerator • Eén aanspreekpunt voor het bedrijfsleven • Marktorientatie • Mogelijkheden tot PPS • Kennisontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren • Regisseur van het netwerk / centraal arrangement • Gedelegeerd uitvoerder van de aangesloten publieke actoren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bronafhankelijkheid, als speelveldbepaler, projectselecteur en projectgenerator 2. Hinderacties, als voorzitter van het netwerk 3. Belanghebbende acties, als controlerend orgaan van de Mobiliteitsmanager 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groot 2. Groot 3. Groot 	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen van criteria t.a.v. speelveld en projecten (1,2,3) • Kwalificering van projecten (1,3) • Genereren van projecten (1,3) • Agenda vaststellen (1,2,3)

Tabel 21: SWINGH in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Motieven voor aanwezigheid

SWINGH is opgericht als uitkomst van de Commissie Luteijn en als gevolg hiervan is het één van de oprichters van het netwerk. Het is vanzelfsprekend dat zij aanwezig dient te zijn in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. SWINGH vervult een centrale rol in het netwerk en heeft alle relevante publieke actoren in zich verenigd. De vereniging van de publieke actoren en de behartiging van de belangen vormt haar belangrijkste motief om aanwezig te zijn in het netwerk samen met het genereren van projecten.

SWINGH vormt geen actor en beschikt hierdoor niet over concrete macht, wel kan zij bepaalde type acties ondernemen wat haar invloed binnen het netwerk verschaft. Vooral de acties die gericht zijn op realisatie van projecten en processen geven haar veel invloed binnen het netwerk. Deze acties worden samengevat als bronafhankelijke acties, omdat deze in het belang zijn van het thema van het netwerk. Door deze acties kan zij optreden als intermediair tussen de publieke en private actoren.

Relevantie van aanwezigheid van SWINGH

Bron	Belang (groot – klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Bronafhankelijkheid	Groot	Laag
Hinderacties	Groot	Laag
Belanghebbende acties	Groot	Laag

Tabel 22: Afhankelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. SWINGH in het netwerk

De aanwezigheid en daarmee relevantie van SWINGH in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is van groot belang. Vanuit dit samenwerkingsverband worden er projecten gegenereerd en trachten de publieke actoren samen te werken.

De centrale rol die SWINGH in het netwerk inneemt geeft haar veel invloed, deze invloed is gebaseerd op de afhankelijkheid die aanwezig is bij de andere actoren ten opzichte van haar.

Zij is in staat het netwerk sterk te beïnvloeden door middel van haar bron van importantie, typen acties en collectieve aangehangen beslissingen. Het belang van deze bronafhankelijkheidsacties is groot en kent een lage vervangbaarheid, doordat er geen ander samenwerkingsarrangement aanwezig is die haar rol kan overnemen.

Haar invloed en de daarbij behorende beslissingen zijn vooral van toepassing in de processen die zich afspelen in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, want de project worden door afzonderlijke actoren uitgevoerd. Binnen het netwerk vormt zij een centraal arrangement die de processen tracht te sturen door hen samen te brengen en daarmee synergie tracht te creëren. Ook heeft zij het speelveld uitgezet door de mobiliteitsproblemen te benoemen.

§ 4.3.2 Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden

De Mobiliteitsmanager Haaglanden, die hierna zal worden aangeduid als de Mobiliteitsmanager, vormt de uitvoerende actor van het arrangement SWINGH. De Mobiliteitsmanager is aangesteld door het Mobiliteitsberaad en treedt op als gedelegeerd hoofd van SWINGH. Voor de bijbehorende taken heeft de Mobiliteitsmanager een klein team van experts tot zijn beschikking staan. De Mobiliteitsmanager vormt een onafhankelijke uitvoerende actor binnen SWINGH. Het bureau van de Mobiliteitsmanager wordt bemand vanuit de diensten van de netwerkbeheerders, aangevuld met externe expertise indien dit nodig is³².

Strategie van de Mobiliteitsmanager

- De aantrekkelijkheid voor samenwerking onder de vlag van de Mobiliteitsmanager wordt vergroot door op operationeel niveau te starten met snelle bestuurlijke en voor de mobiliteit merkbare successen.
- Door het beheren van de toenemende kennis en de bundeling daarvan ontstaat een kenniscentrum van en voor het hele gebied regio Haaglanden. Deze kennis wordt gegenereerd door de noodzakelijke gedetailleerde specificaties van projecten, waardoor er diepgaande kennis wordt verzameld.
- Deze kennisontwikkeling leidt tot wetenschap over de maatregelen die er echt toe doen bij facilitering van de mobiliteit.
- De Mobiliteitsmanager zal 'autoriteit' moeten ontwikkelen doordat hij/zij op een natuurlijke wijze de vraagbaak en facilitator wordt voor tal van mobiliteitsvraagstukken: de verbindende schakel tussen beleid en uitvoering, tussen vraag en aanbod, tussen publiek en privaat, etc. De Mobiliteitsmanager faciliteert, doet projectvoorstellen, identificeert mede projecten, programmeert en voert audits uit.
- Het bedrijfsleven krijgt vanaf de start de ruimte om te participeren in de aanpak en voelt zich medeverantwoordelijk voor het succes van de aanpak. Dit betekent dat mobiliteitsmanagement en bedrijfsleven intensief en open communiceren, dat m.b.t. marktbenadering wordt verworven en binnen de diensten wordt uitgezet.

Box 28: Aanpakfilosofie van Mobiliteitsmanager

De strategie van de Mobiliteitsmanager ten aanzien van de sturing in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is er op geënt om zo onzichtbaar mogelijk te blijven. “De kunst is zo zichtbaar mogelijk onzichtbaar te zijn of zo onzichtbaar mogelijk zichtbaar.”³³ Hiermee tracht de Mobiliteitsmanager te benadrukken dat SWINGH geen vervoersautoriteit is en geen organisatie vormt. SWINGH vormt namelijk een tijdelijk samenwerkingsverband en geeft een prikkel zodat de publieke actoren zelf initiatieven nemen om aan de hand van stromenaanpak het bereikbaarheidsprobleem te beheersen in de regio Groot Haaglanden. Hiervoor is bewust gekozen, om te voorkomen dat er nog een bestuurlijke laag bijkomt. “De reden dat SWINGH een houdbaarheidsdatum heeft ligt namelijk in het feit dat dit samenwerkingsverband geen karikatuur van zichzelf dient te worden zodat het een pseudo-organisatie gaat vormen. Hiermee wordt voorkomen dat de regionale bestuurders de problemen ten aanzien van de bereikbaarheid afschuiven naar de stroommanagers van SWINGH. Indien dit niet wordt voorkomen komen de stroommanagers alleen te staan en de door SWINGH ontworpen stromenaanpak zal dan niet meer functioneren. Indien dit gebeurt verkrijgen de bestuurders een excuus, in de zin van dat de stromenaanpak niet functioneert, om te kunnen verklaren waarom het bereikbaarheidsprobleem groter is geworden ten op zichte van de situatie van 2003”³⁴.

³² Galjaard (SWINGH): Plan van aanpak Mobiliteitsmanagement in Groot Haaglanden (2003)

³³ Mobiliteitsmanager Haaglanden - Dhr R. Galjaard.

³⁴ Uit interview met de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden - Dhr R. Galjaard, 28-06-2005

Motieven aanwezigheid	Bron macht	Type macht	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Machtsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> Grondlegger van het netwerk Doelstelling van SWINGH als projectgenerator Verenigen van publieke actoren Behartigen van publieke belangen Marktorientatie Mogelijkheden tot PPS Kennisonwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren Regisseur van het netwerk / centrale actor Gedelegeerd uitvoerder van de aangesloten publieke actoren 	<ol style="list-style-type: none"> Bronafhankelijkheid, als speelveldbepaler, projectselecteur en projectgenerator Hindermacht, als voorzitter van het netwerk Belanghebbende macht, als voorzitter netwerk 	<ol style="list-style-type: none"> Groot Groot Groot 	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen van criteria t.a.v. speelveld en processen (1,2) Kwalificering van projecten (2) Genereren van projecten (1,2,3) Agenda vaststellen (3)

Tabel 23: Mobiliteitsmanager Haaglanden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Motieven voor participatie van de Mobiliteitsmanager

In principe gelden voor de Mobiliteitsmanager dezelfde motieven als die van SWINGH, zij vormen immers één arrangement in het netwerk. Het belangrijkste motief voor deze actor is het uitvoeren van het beleid van SWINGH en het bereiken van de doelstellingen, zoals het vorm geven aan de gebiedsgerichte aanpak van de mobiliteit en aan de hiervoor noodzakelijke samenwerking tot stand te brengen tussen de participerende organisaties. Hij doet dit door als uitvoerend procesmanager in het netwerk op te treden.

De Mobiliteitsmanager heeft doordat hij onderdeel is van SWINGH geen macht op basis van bronnen zoals de private en publieke actoren die wel hebben. Noch SWINGH als de Mobiliteitsmanager beschikken op dit moment over financiële macht, omdat er tot op heden geen regionaal mobiliteitsfonds aanwezig is. Voor de financiering van projecten zijn zij aangewezen op de afzonderlijke actoren en hun budgetten en de wil tot bundeling van de financiële middelen. De macht van Mobiliteitsmanager ligt vooral op het gebied van de processen in het netwerk. Vooral de bronafhankelijke macht is hierbij van belang. Door zijn bemiddelende en regisserende rol tussen de verschillende actoren kan hij invloed uitoefenen.

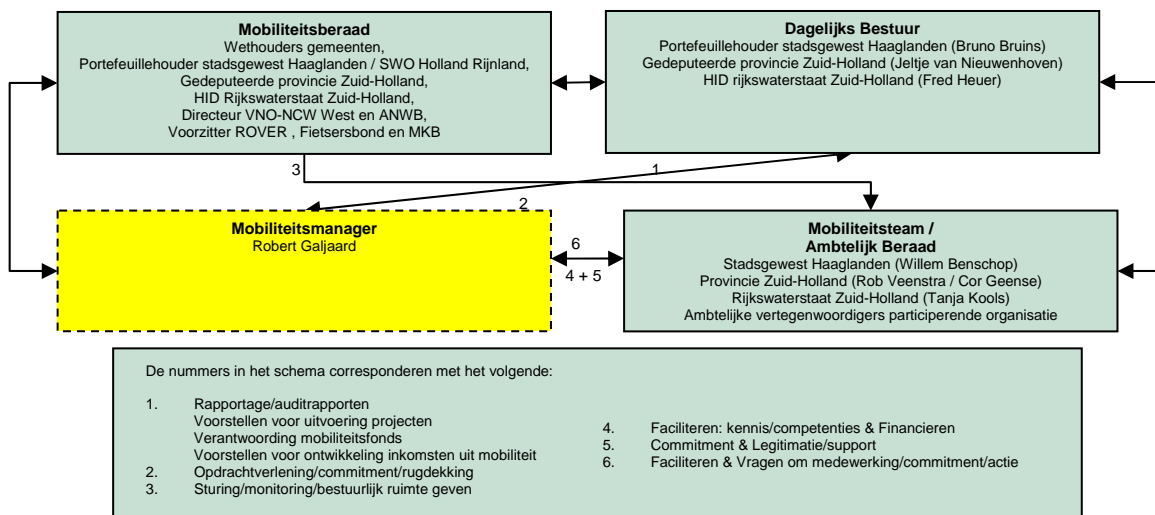
Relevantie van de Mobiliteitsmanager

Bron	Belang (groot – klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Bronafhankelijkheid	Groot	Laag
Hindermacht	Groot	Laag
Belanghebbende macht	Groot	Laag

Tabel 24: Afhankelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. Mobiliteitsmanager in het netwerk

Als uitvoerende actor van SWINGH komt de relevantie van de Mobiliteitsmanager overeen met het arrangement. Het belang van de bronafhankelijkheid, hindermacht en belanghebbende macht is groot en de vervangbaarheid van deze macht is laag. Dit is vooral toegespitst de processen binnen het netwerk.

Hieronder wordt in een schematische weergave, figuur 7, de opbouw van het samenwerkingsverband SWINGH weergegeven en de relaties die de afzonderlijke onderdelen ten opzichte van elkaar hebben. Voor dit onderzoek is gekozen om de Mobiliteitsmanager los te koppelen van SWINGH en hem ook als een afzonderlijke actor in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden te behandelen. Deze keuze is gebaseerd op de grote kans dat de Mobiliteitsmanager de procesmanager van het netwerk is en daarvoor als een afzonderlijke actor dient te worden behandeld. De loskoppeling wordt aangegeven door de stippellijn die om de Mobiliteitsmanager als actor is getrokken.



Figuur 7: Schematische weergave SWINGH en de Mobiliteitsmanager

§ 4.3.3 Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt

Het Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM) is ontstaan uit de private werkgroep van de Commissie Mobiliteitsmarkt A4. Ten tijde van deze commissie werd er vooral gewerkt aan een overheidsconcept. VNO-NCW West was van mening dat het van belang was dat het bedrijfsleven zelf zijn ideeën moest kunnen ventileren over de meest gewenste vorm van verkeers- en vervoersbeleid, de mogelijkheden voor inbreng van het bedrijfsleven en met name PPS. De ruim twintig bedrijven³⁵ van het Netwerk hebben vervolgens in een brief d.d. 9 april 2003 een aantal voorstellen gedaan aan de Commissie Luteijn voor een nieuwe aanpak van de mobiliteit.

- Integraal management van vraag en aanbod van mobiliteit (de mobiliteitsmarkt) op regionaal niveau;
- Invoering van een regionaal mobiliteitsinformatiesysteem;
- Invoering van een regionale Mobiliteitsmanager
- Stapsgewijze opbouw van een regionale vervoersorganisatie.³⁶

Box 29: Voorbeelden van voorstellen private partijen

Functies van PNM

PNM vormt een informeel samenwerkingsverband van bedrijven die zich bezighouden met de mobiliteitsmarkt. Zij vormt het samenwerkingsverband dat op permanente basis een gesprekspartner met de overheden vormt voor de samenwerkingsmogelijkheden met het bedrijfsleven en als platform van kennisuitwisseling kan dienen. De bedrijven die participeren in het PNM hebben allen hun eigen specifieke kwaliteiten op het gebied van kennis en techniek ten aanzien van de mobiliteitsmarkt. Gezien het feit dat er private organisaties participeren, ontwikkelt het PNM geen commerciële initiatieven.

In een samenwerking tussen het bedrijfsleven en de overheden is het van belang, volgens PNM, dat er businesscases worden ontwikkeld. De betrokken private partijen hebben namelijk stuk voor stuk mogelijkheden hebben om producten en diensten op het gebied van verkeer en vervoer aan te bieden. Volgens PNM moet SWINGH zich niet alleen richten op beleid, anders verliest het bedrijfsleven haar interesse. Zij moet projecten en potentiële businesscases samen met het bedrijfsleven genereren, dan zal het bedrijfsleven permanent bij de les blijven³⁷.

Als eerste businesscase heeft PNM gekozen voor het bijzondere project ICT in Bereikbaarheid. ICT in Bereikbaarheid is een project vanuit SWINGH, de publieke tegenhanger van PNM. Volgens PNM wordt het bijzondere aspect van de innovatieve tender gevormd doordat er niet om een van tevoren nauw omschreven dienst gevraagd wordt, maar juist om inzet van creativiteit en kennis van de markt voor het ontwikkelen van actuele en adequate dienstverlening op het gebied van mobiliteitsinformatie. Het Privaat Netwerk is eveneens betrokken bij de overige beoogde mobiliteitsdiensten en andere projecten.

Box 30: PNM en ICT in Bereikbaarheid

Organisatiestructuur

Mede vanwege het succes in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is het aantal leden van het Privaat Netwerk Mobiliteit in 2005 toegenomen tot boven de 40, waaronder banken, bouwbedrijven, ICT-bedrijven, vastgoed en mobiliteitsdienstverleners. Om deze groep goed te representeren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is er een zestalig bestuur binnen PNM samengesteld. Dit bestuur is samengesteld uit personen uit het netwerk die ieder één van de bedrijfspgroeperingen binnen het netwerk vertegenwoordigen. Deze vertegenwoordigers zijn binnen hun groepering tevens het eerste aanspreekpunt voor de leden in die sector. Het voorzitterschap en het secretariaat worden vervuld door VNO-NCW West.

³⁵ De bedrijven die deel uitmaken van PNM zijn: Amstelland MDC N.V., Dura Vermeer GroepNV, Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V., Koninklijke BAM Groep NV, Boskalis Westminster NV, Ballast Nedam Infra, Heijmans Infra-ontwikkeling, Grontmij NV, DHV Groep, Oranjewoud B.V., Royal Haskoning, PON Holdings B.V., LogicaCMG Nederland, DynaVision, ING Groep, Rabobank Nederland, ABN Amro Bank N.V., Siemens Nederland N.V., ARCADIS NV, Connekt, Conexion Holding N.V., Vialis Verkeer & Mobiliteit BV, Imtech en Leaseplan

³⁶ Niet alle kernpunten worden hier genoemd, alleen degene die van belang zijn voor dit onderzoek. Voor een compleet overzicht zie Startnotitie Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (2003)

³⁷ Uit interview met PNM – VNO NCW West – Dhr B. Mooren, 03-08-2005.

Visie PNM

Het PNM gaat uit van een brede visie op de mobiliteit en het verkeers- en vervoersbeleid, waarin ook aandacht is voor de samenhang met ruimtelijke ordening en integrale gebiedsontwikkeling. Bij de regionale aanpak richt PNM zich primair op de integrale regie van de mobiliteit en de infrastructuur en op de activiteiten vanuit het bedrijfsleven die bijdragen aan die regie. Daarbij onderscheid PNM de volgende activiteitenclusters voor publiek-private samenwerking: informatie/communicatie, verstoringsmanagement, operationeel benuttingsmanagement en uitbreiding van capaciteit.

PNM heeft als doelstelling haar visie ingang te doen vinden bij politiek en openbaar bestuur, het ontwikkelen van publiek-private samenwerking op de mobiliteitsmarkt, het beïnvloeden van het verkeers- en vervoersbeleid met name op rijksniveau en provinciaal niveau en als netwerk te participeren in initiatieven om de mobiliteitsmarkt op regionaal niveau toe te passen³⁸.

Voor PNM is het van belang dat er op de langere termijn een regionale verkeers- en vervoersorganisatie zal worden geïnstitutionaliseerd, die gekoppeld is een regionaal mobiliteitsfonds en aan concrete agenda PPS-projecten.

Motieven aanwezigheid	Bron invloed	Type acties	Mate invloed v/h type macht op netwerk	Collectieve beslissingen
<ul style="list-style-type: none"> • Grondlegger van het netwerk • Doelstelling van PNM • Verenigen van private actoren • Behartigen van private belangen • Aanbrengen van structuur in het netwerk • Doorbereken van huidige structuren • Eén aanspreekpunt voor de overheid • Versneld uitvoeren van projecten • Onderzoeken van mogelijkheden voor regionaal fonds • Marktorientatie • Mogelijkheden tot PPS • Kennisonwikkeling • Ontwikkelen van businesscases 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhangelijkheid van andere actoren t.o.v. deze groep actoren • Lidmaatschap van private actoren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belanghebbende acties, als samenwerkingsverband private actoren 2. Bronafhankelijke acties, als leverancier van data 3. Hinderacties, als overlegpartner SWINGH 4. Inzichtverrijkende acties, als spreekbuis van leden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groot 2. Middelgroot 3. Groot 4. Middelgroot 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitdragen van een visie(1,2,3,4) • Advies voor private actoren (3) • Aanleveren van advies en data (2)

Tabel 25: PNM in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Redenen van participatie van PNM in het netwerk

Net zoals SWINGH, de Mobiliteitsmanager is PNM ontstaan vanuit de Commissie Luteijn en de aanbevelingen die zij heeft gedaan. Ook voor PNM geldt daarom dat zij één van de medeoprichters is van het huidige netwerk en haar aanwezigheid in het netwerk ook in de doelstelling van PNM is weergegeven. Het belangrijkste motief wordt gevormd door op te treden als één krachtige behartiger van de private actoren en aanspreekpunt richting de overheid, het ontwikkelen van PPS, het ontwikkelen van businesscases en het doorbreken van de huidige (overleg)structuren ten aanzien van de mobiliteitsproblematiek, aangezien deze niet meer goed functioneren.

Als er naar de acties in tabel 24 wordt gekeken kan er worden geconstateerd dat PNM, net zoals SWINGH, geen concrete macht bezit. In de processen van het netwerk kan zij echter wel invloed uitoefenen door acties te ondernemen. Vooral de belanghebbende acties en hinderacties zijn belangrijk voor het netwerk.

Belangrijkheid van PNM

Bron	Belang (groot – klein)	Vervangbaarheid (hoog - laag)
Bronafhankelijke acties	Neutraal	Neutraal
Hinderacties	Groot	Laag
Belanghebbende acties	Groot	Laag
Inzichtverrijkende acties	Neutraal	Neutraal

Tabel 26: Afhankelijkheidsverhouding van actoren t.o.v. PNM in het netwerk

De mate van relevantie die gekoppeld is aan de aanwezigheid van PNM in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is vrij hoog. Vooral op het gebied van de processen van het netwerk zijn veel actoren afhankelijk van haar en hier ligt dan ook haar invloedsbasis. Op het gebied van projecten ontbreekt het PNM, als samenwerkingsverband, aan de middelen van kennis, diensten en kapitaal om projecten te kunnen realiseren. Vooral haar belanghebbende acties en hinderacties zijn van groot belang en kennen een lage vervangbaarheid. Deze acties van kunnen van groot belang zijn, omdat zij als enige optreedt

³⁸ PNM: Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt Startnotitie (2003)

als vertegenwoordiger van de private actoren en dus hiermee veel invloed kan uitoefenen richting de publieke actoren. Haar hinderacties kunnen vooral invloedrijk zijn op de overleg- en besluitvormingsprocessen, doordat PNM zitting heeft binnen SWINGH en tevens de bilaterale overlegpartner is.

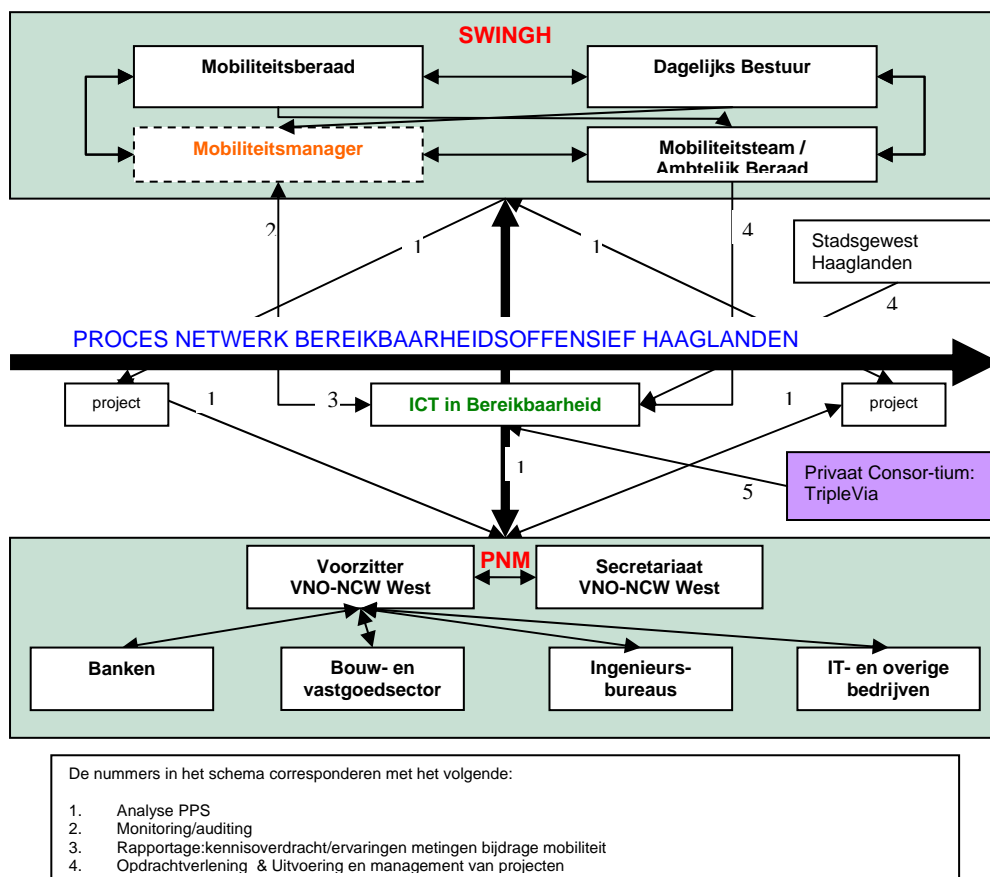
Uivoerende actor van PNM

Net zoals de Mobiliteitsmanager de uitvoerende actor is binnen SWINGH, vormt de voorzitter van PNM, dhr. B. Mooren, directeur van VNO-NCW West, het uitvoerende orgaan van PNM. Met deze rol kan hij en zijn ondersteunende team worden betiteld als actor.

Deze actor draagt zorg voor het bereiken van consensus onder de leden van PNM en verkondigt vervolgens deze visie binnen het netwerk. Daarnaast heeft deze actor ook veel acties ondernomen op het gebied van het afstemmen van de visies van de verschillende samenwerkende partijen in de publiek-private werkgroep gedurende het concretiseren van visies richting het project ICT in Bereikbaarheid. Dit onderdeel van het proces wordt verderop gedetailleerder besproken.

§ 4.3.4 Visualisatie formele structuren binnen het netwerk

SWINGH en de Mobiliteitsmanager en PNM en haar voorzitter vormen de arrangementen die naar aanleiding van de Commissie Luteijn zijn gevormd. Zij zijn betrokken in een PPS-proces om de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. De twee arrangementen, SWINGH en het PNM vormen daarbij de overlegstructuren en de Mobiliteitsmanager en de Voorzitter PNM zijn de uitvoerende organen van de samenwerkingsverbanden.



Figuur 8: Schematisch overzicht van SWINGH, PNM & Mobiliteitsmanager

§ 4.4 Percepties belangrijkste actoren in het netwerk

Nu bekend is waarom de actoren en arrangementen aanwezig zijn in het netwerk, wat voor relevantie zij hebben, hoe belangrijk zij zijn, welke machtsbronnen men heeft en daarmee welke posities en afhankelijkheidsrelaties er heersen in netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, kan er worden gekeken naar de percepties en interacties van deze spelers. Om een beter beeld te geven van de aanwezige fronten binnen het netwerk is er voor gekozen om een aantal thema's af te zetten tegenover de belangrijkste actoren. Dit alles wordt gepresenteerd in verschillende tabellen.

De selectie voor de belangrijkste actoren in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is allereerst gemaakt door een scheiding aan te brengen in de actoren die wel betrokken zijn (geweest) bij het project ICT in Bereikbaarheid en actoren die niet daarbij zijn betrokken. Na deze selectie zijn er binnen de groep van de publieke actoren en de groep private actoren een aantal actoren geselecteerd. Deze keuze heeft plaats gevonden op basis van importantie en betrokkenheid bij het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid. Er is voor gekozen om de percepties van de volgende actoren weer te geven: SWINGH, Provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Gemeente Den Haag, PNM, TripleVia en Siemens Nederland De complete lijst van betrokken actoren is weergegeven in Appendix E.1.

Selectie van thema's

Binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn er een aantal thema's die centraal staan in de processen die zich in het netwerk voordoen. Er is voor gekozen om de thema's te koppelen aan de vragen waar het netwerk voor bedoeld is, op welke manier de doelen dienen te worden bereikt en in welke richting het netwerk zich dient te ontwikkelen.

In de eerste tabel van deze paragraaf, tabel 26, worden de percepties van de actoren weergegeven met betrekking tot het algemene deel van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief. Allereerst worden de percepties van de actoren weergegeven ten aanzien van het doel van het netwerk, de scope en de aangehangen methode. In de tweede tabel, tabel 27, komen de delen bereikbaarheid en PPS naar voren. Beide aspecten vormen belangrijke thema's in het netwerk. In tabel 28 worden de percepties van de actoren geprojecteerd ten aanzien van welke actoren er het belangrijkste zijn in het netwerk en wie er volgens hen de procesmanagers zijn.

§ 4.4.1 Het netwerk volgens de publieke actoren

Perceptie Actoren	Huidige Netwerk	Toekomst Netwerk
<p>SWINGH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: permanente gesprekspartner bedrijfsleven, projectengenerator, katalysator van processen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Samenbrengen van verschillende actoren om zodoende de bereikbaarheid van de regio te vergroten • Kweken van onderling vertrouwen • Tegengaan van versnippering en verkokering van beleid en financiële middelen • Opzetten van projecten • Methode: stromenaanpak • Scope: Regionale aanpak van mobiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsagenda³⁹ • Geen regionale vervoersorganisatie • De ontwikkelingen van het netwerk moeten gericht zijn op: <ol style="list-style-type: none"> 3. het samenwerken van publieke en private actoren, eventueel via PPS, 4. het herstellen van de stromenlijn, 5. het opzetten van een samenhangend pakket van mobiliteitsdiensten en 6. het incorporeren van de stromenaanpak van SWINGH door andere actoren.
<p>Provincie Zuid-Holland</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Deelnemen aan processen en het bevorderen van de bereikbaarheid • Interacties uitbreiden met actoren • Onderling vertrouwen vergroten • Vormen van een gezamenlijke visie en een inhoudelijk integraal beleid • Methode: Netwerkbenedering en knopenbeleid samen met stromenaanpak • Scope: Regionaal (kaderwetgebieden) en provinciaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Wel regionale vervoersorganisatie • Regionaal mobiliteitsfonds • De taken, die het rijk wil decentraliseren uit het Nationaal Verkeer- en Vervoerplan (nvvp), oppakken en uitwerken. • Zie punten SWINGH (behalve geen vorming van regionale vervoersorganisatie)
<p>stadsgewest Haaglanden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Integraal beleid • Samenwerking creëren met andere overheden • 1 aanspreekpunt voor de private actoren creëren • Verenigen van publieke en private actoren rondom een project • Methode: Stromenaanpak • Scope: Regionaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen regionale vervoersorganisatie • Samenwerking door middel van gedeelde kennis, visies en middelen • Nieuwe innovatieve tenders • Zie punten SWINGH
<p>Ministerie van Verkeer en Waterstaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Wegnemen van tegenstellingen • Samenwerken met decentrale overheden • Methode: Stromenaanpak • Scope: Regionaal en nationaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen regionale vervoersorganisatie • Nieuwe innovatieve tenders • Snellere besluitvorming • Zie punten SWINGH
<p>Gemeente Den Haag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Offensief om processen in gang te zetten, nieuw leven inblazen • Samenbrengen van publieke en private actoren • Methode: Stromenaanpak • Scope: Regionaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen regionale vervoersorganisatie
<p>PNM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: permanente gesprekspartner overheid, projectengenerator 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: samen met SWINGH het tegengaan van verkokering en versnippering van beleid en financiële bronnen • Samenbrengen van actoren • Opzetten van projecten • Methode: Stromenaanpak & sturen op projecten die voortkomen uit de processen in het netwerk • Scope: Regionaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Wel regionale vervoersorganisatie • Regionaal mobiliteitsfonds • Model waarin de mogelijkheden tot PPS zijn verankerd zodat er veel kansen tot PPS ontstaan. • concrete agenda PPS-projecten • Snellere besluitvorming t.a.v. het gehele proces. • Nieuwe innovatieve besluitvormingsprocedures, tenders en contracten
<p>TripleVia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer PNM, aanbieder partij van diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: innovatieve samenwerking tussen publieke en private actoren • samenwerking van regionale overheden • Methode: Stromenaanpak • Scope: Regionaal en nationaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Wel regionale verkeersorganisatie • Overige punten: zie punten PNM
<p>Siemens Nederland</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie: deelnemer PNM, aanbieder partij van diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: Samenwerking tussen publieke en private actoren • Maken van een mobiliteitsmarkt • Regionaal problemen aanpakken • Methode: Stromenaanpak • Scope: Regionaal en nationaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Wel regionale vervoers- en verkeersorganisatie • Overige punten: zie punten PNM

Tabel 27: Percepties van actoren m.b.t. het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Uit tabel 27 komt naar voren dat het doel van het huidige netwerk bestaat uit een aantal aspecten, namelijk: samenwerken, onderling vertrouwen opbouwen, tegenstellingen wegnemen, een integraal beleid ontwikkelen en het ontwikkelen van projecten.

Alle centrale actoren onderkennen dat met behulp van een intensievere regionale samenwerking en betere onderlinge afstemming van de publieke actoren de problemen effectiever aangepakt kunnen worden. Volgens de percepties moeten de publieke actoren een samenhangende visie ontwikkelen wat leidt tot een integraal beleid en daarbij behorende projecten. Een infrastructuurbeleid dat samenhang vertoont met het beleid ten aanzien van ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling creëert duidelijkheid voor de private actoren.

Uit de tabel komt verder naar voren dat de betrokkenheid van private actoren bij de processen gewenst is, zij beschikken namelijk over veel informatie en kennis. Door een mogelijke samenwerking en informatie-uitwisseling kan er synergie optreden. Als gevolg hiervan is het voor het proces van belang dat alle publieke actoren die werkzaam zijn in de regio Haaglanden op het gebied van bereikbaarheid ook daadwerkelijk worden betrokken bij het proces. Dit geldt ook voor het bedrijfsleven. Door de verschillende publieke en private actoren te betrekken bij de processen kan er onderling vertrouwen worden ontwikkeld en zullen zij zich sneller verenigen rondom een beleidsprobleem.

Samenwerking voor de samenwerking

Als dit wordt afgezet naar de vormen van samenwerking, die zijn weergegeven in hoofdstuk 2 dan is uit tabel 27 vooral de vorm van 'samenwerking in een geografisch gebied' herkenbaar. De samenwerking die de betrokken actoren proberen te bereiken in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is een vorm van samenwerking in een geografisch afgebakend gebied, namelijk de regio Haaglanden.

³⁹ "De samenwerkingsagenda zal per stroom een samenhangend pakket aan maatregelen bevatten en komt in nauwe samenwerking met de bestuurders tot stand, kortom: Een pakket van maatregelen voor een stroomsgewijze aanpak van mobiliteit, op basis van probleemdefinitie, probleemanalyse, inbreng consument, en prioritering. & een organisatievoorstel voor uitvoering, monitoring en bijsturing van de Samenwerkingsagenda." Brochure informatie SWINGH (dossier Van Nieuwenhoven), 2005

Met de samenwerking binnen het netwerk trachten SWINGH en PNM de verschillende beleidsvormen met elkaar te verbinden en overeenstemming te verkrijgen in de visies van de verschillende actoren. SWINGH en PNM vormen de trekkers van de samenwerking die het thema Bereikbaarheid op de agenda trachten te zetten bij alle andere actoren. Veel actoren geven aan dat het van belang is om een integraal beleid te voeren ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio. Voor een integraal beleid is de verbinding van de verschillende visies nodig, ook is het van belang dat het beleid ten aanzien van de economie en de ruimtelijke ordening wordt meegenomen. Een dergelijk integraal beleid is een beleid voor de lange termijn.

De belangrijkste aanleiding voor regionale samenwerking wordt gevormd door de samenwerking zelf. De samenwerking moet uiteindelijk leiden tot een integraal beleid met projecten die breed ondersteunt worden door de actoren en daar ook vertrouwen in hebben. De samenwerking wordt opgezet voor informatie-uitwisseling, brede afstemming van beleid, en om de banden tussen de publieke actoren onderling en die met het bedrijfsleven te versterken.

Ook de scope en gewenste methode duiden op een vorm van samenwerking in een geografisch gebied. De scope van aandacht van de meeste publieke actoren ligt op regionaal niveau en de methode die men daarbij wil toepassen om gebiedsgericht te kunnen opereren wordt gevormd door de stromenaanpak die door SWINGH is geïntroduceerd. Provincie Zuid-Holland vindt dat ook de door haar geïntroduceerde netwerkbenadering gehanteerd dient te worden.

De toekomst....een regionale verkeers- vervoersorganisatie?

Alle actoren zijn van mening dat in de toekomst van het netwerk de samenwerking onder de betrokken actoren moet intensiveren, zowel onder de publieke actoren als deze actoren samen met de private actoren. Intensivering, innovatie, samenhang en regionaal werken vormen hierbij de sleutelwoorden.

Over de vorm en intensiteit van de samenwerking lopen de meningen van de actoren uiteen. Voor de publieke actoren is het van belang dat het proces zich ontwikkelt in de richting van de samenwerkingsagenda die door SWINGH opgesteld wordt en dat daarbij de stromenaanpak gehanteerd en ook geïncorporeerd wordt door de actoren. Vanuit deze samenwerking kan een samenhangend en integraal pakket aan diensten en producten worden ontwikkeld die de bereikbaarheid van de regio Haaglanden verbetert. Voor een dergelijk pakket is een intensivering van de samenwerking met de private actoren vereist en moet er niet worden geschuwd om innovatieve, pragmatische werkwijzen te hanteren. Hierdoor kan er een snellere besluitvorming plaats vinden, wat door de publieke actoren ook als een belangrijk punt wordt gezien voor de toekomst van het netwerk.

Met een dergelijke vorm van samenwerking willen de meeste publieke actoren en arrangementen voorkomen dat er een extra bestuurslaag wordt gecreëerd. De discussie over de vorming van een extra bestuurslaag duurt reeds dertig jaar en staat het boeken van successen op korte termijn tegen.

De private actoren willen verder gaan in de vorm van samenwerking, zij pleiten voor de vorming van een regionale onafhankelijke verkeers- of vervoersorganisatie en een daarbij behorend regionaal mobiliteitsfonds. Alle private actoren zijn van mening dat een publieke, private of gemengde entiteit effectief zou kunnen zijn voor het regionale bereikbaarheidsprobleem van Haaglanden, mits deze wel over beslissingsbevoegdheden beschikt en een eigen financiële middelen ter beschikking heeft. Deze actor moet onafhankelijk zijn, een regionaal mobiliteitsfonds ter beschikking moeten hebben en op afstand van de politiek functioneren.

De vorming van een regionale verkeers- of vervoersorganisatie moet er ook voor zorgen dat er een verankering van een PPS-model plaatsvindt. PPS en innovatieve besluitvorming moeten de snelheid in de toekomstige processen verhogen zodat er meer actie plaatsvindt om het bereikbaarheidsprobleem tegen te kunnen gaan. Een PPS-model, wat door alle actoren wordt aanvaard, zal sneller tot kansen en mogelijkheden leiden van PPS-vormen binnen het netwerk en door kortere besluitvormingstrajecten kan er adequater worden gereageerd op problemen.

De Provincie Zuid Holland steunt de private actoren in haar standpunt. Zij pleit voor de vorming van een regionale verkeersentiteit. “De samenhang tussen de bestuursorganen moet sterker. De taken en bevoegdheden op het gebied van verkeer en vervoer zijn te versnipperd. Een vervoersentiteit verantwoordelijk voor stadsgewestelijk én regionaal vervoer op de langere termijn is noodzakelijk. Deze moet geleidelijk tot stand worden gebracht via inhoudelijke samenwerking tussen de verschillende partijen.”⁴⁰ De Provincie Zuid Holland ziet voor zichzelf een rol weggelegd om een dergelijke functie op zich te nemen, zij kan door haar territoriale bevoegdheden zelfs een rol spelen in de afstemming van het verkeer en de infrastructuur in de verschillende regio’s en haar bijkomende infrastructurele knelpunten.

§ 4.4.2 Bereikbaarheid volgens de actoren

Perceptie Actoren	Keywords Bereikbaarheid	PPS
SWINGH <ul style="list-style-type: none"> Functie: permanente gesprekspartner bedrijfsleven, projectgenerator, katalysator van processen 	<ul style="list-style-type: none"> Praktische sturingsvormen en financiering, PPS-formule, Consumentenbetrokkenheid De relatie met werkgevers Gebiedsgerichte aanpak Betrouwbaarheid en voorspelbaarheid d.m.v. ICT Onderliggend netwerk benutten 	<ul style="list-style-type: none"> Via PPS mobiliteit van de regio te verbeteren. Pragmatisme vormt daarbij de basis. PPS moet worden toegepast waar het kan. Onderling vertrouwen kweken
Provincie Zuid-Holland <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Onderliggend wegennet gebruiken, netwerken op elkaar afstemmen Mobilist centraal Mobiliteitsmanagement Richten op efficiency verbetering van netwerk Gebiedsgerichte aanpak Betrouwbaarheid en voorspelbaarheid d.m.v. ICT 	<ul style="list-style-type: none"> Meer dominante rol van marktpartijen in het proces van de bereikbaarheidsverbetering van de provincie Zuid-Holland. Reden is dat de financiële draagkracht van de provincie Zuid-Holland beperkt is. Vertrouwen in elkaar
stadsgewest Haaglanden <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Selectief & 'intelligent' gebruik van capaciteit Inzet van ICT Gebiedsgerichte aanpak Effectiever benutten bestaande infrastructuur door verkeersmanagement en strategisch gebruik Op beperkte schaal uitbreiding van capaciteit Aanleggen van ontbrekende schakels Transferpunten tussen de modaliteiten Flankerend beleid / gedragsbeïnvloeding Betrouwbaarheid en voorspelbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> Behoeft aan PPS en samenwerking in de 'mobiliteitswereld'. Stadsgewest Haaglanden is een voorstander van PPS om zodoende de mobiliteit van de regio Haaglanden te verbeteren. Vertrouwen vormt een belangrijke schakel
Ministerie van Verkeer en Waterstaat <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Geen gedetailleerde voorschriften Gebiedsgericht aanpak Betrouwbare en voorspelbare bereikbaarheid Kilometerheffing of ritbeprijzing Toepassen van ICT 	<ul style="list-style-type: none"> Via PPS actieve bijdrage aan de realisatie van infrastructuur-projecten van bedrijfsleven. Innovatieve aanbestedingsvormen helpen daarbij. Betere en snellere inschakeling van marktpartijen kan leiden tot een doelmatiger uitvoering en een betere prijskwaliteit-verhouding.
Gemeente Den Haag <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer SWINGH, processen en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Kilometerheffing of ritbeprijzing Toepassen van ICT Gebiedsgerichte aanpak Overige punten: zie punten stadsgewest Haaglanden 	<ul style="list-style-type: none"> PPS vormt geen wondermiddel PPS toepassen zodat een proces tot stand komt waarbij de sterke punten van publieke en private actoren worden benut. Kweken van vertrouwen, wennen aan elkaar Niet als financieringsexcuus gebruiken Niet ter promotie van eigen private diensten.
PNM <ul style="list-style-type: none"> Functie: permanente gesprekspartner overheid, projectgenerator 	<ul style="list-style-type: none"> Integraal beleid: samenhang met ruimtelijke ordening en integrale gebiedsontwikkeling Verbetering samenwerking overheden en bedrijfsleven Gebiedsgerichte aanpak Bijpassende infrastructuur-regie van de overheid (inclusief op de activiteiten vanuit het bedrijfsleven die bijdragen aan die regie) Scheiden van doorgaand verkeer en woon-werk verkeer Toepassen van ICT Kilometerheffing of ritbeprijzing Vormen van PPS Meer vrijheid bedrijfsleven t.a.v. de uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> PPS ontwikkelen in de regio Haaglanden. PPS is maatwerk, pragmatisme vormt daarbij de basis. PPS moet worden toegepast waar het kan. Onderling kweken van vertrouwen
TripleVia <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer PNM, aanbiedende partij van diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Verkeersmanagement Afstemming tussen overheden Toepassen van ICT Overige punten: zie punten PNM 	<ul style="list-style-type: none"> PPS dient ervoor om gezamenlijk tot een doel te komen en dit vervolgens te initiëren om uiteindelijk tot businesscases te komen
Siemens Nederland <ul style="list-style-type: none"> Functie: deelnemer PNM, aanbiedende partij van diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Kilometerheffing of ritbeprijzing Toepassen van ICT Afstemming tussen overheden Overige punten: zie punten PNM 	<ul style="list-style-type: none"> PPS = Publiek Private Schutting Niet als financieringsexcuus gebruiken Niet als 'free-consultancy' gebruiken. Gebruiken als voorbereiding op een tender PPS werkt alleen als een gezamenlijke BV wordt opgericht Hierdoor ontstaat een echte vorm van gedeelde kosten, gedeelde risico's en gedeelde baten.

Tabel 28: Percepties ten aanzien van bereikbaarheid en PPS

Uit tabel 28 blijkt dat de publieke en private actoren zich richten op een proces waarin een gebiedsgerichte aanpak van het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden centraal staat.

Deze aanpak houdt onder andere in dat er een efficiëntere benutting van het onderliggende verkeersnetwerk plaatsvindt, waardoor het verkeer beter afgewikkeld wordt en de bereikbaarheid verbetert. Daarnaast zijn alle actoren er van doordrongen dat er geografisch sowieso weinig uitbreidingsmogelijkheden in de regio zijn, laat staan dat er financiële middelen zijn voor dergelijke dure uitbreidingen.

De publieke actoren ondersteunen het idee dat door innovatieve toepassing van ICT het netwerk efficiënter kan worden benut en er knelpunten kunnen worden ontlast, zodoende is het mogelijk door zonder uitbreiding van het verkeersnetwerk er een betere doorstroming

⁴⁰ Provinciale Staten van Zuid-Holland: Beheerst groeien, Provinciaal Verkeer- en Vervoerplan 2002 – 2020, blz.: 115 (2004)

plaatsvindt. Naast het idee van de innovatieve inzet van ICT wordt er door twee actoren, namelijk de gemeente Den Haag en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, als oplossing voor het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden gepleit voor kilometerheffing of ritbeprijzing. Kilometerheffing of ritbeprijzing vormen momenteel geen politiek issue en het proces van het netwerk richt zich ook niet op dergelijke lange termijn projecten, maar juist op het boeken van korte termijn resultaten.

De private actoren zijn grote voorstanders van het introduceren van kilometerheffing of ritbeprijzing. Zij weten, echter, ook dat dit waarschijnlijk nog een aantal jaren zal duren voordat een dergelijk aanpak van start zal gaan. Als alternatief richt men zich nu op de inzet van ICT-diensten in de infrastructuur.

Ook pleit PNM voor het scheiden van het woon-werkverkeer en het doorgaande (internationale) verkeer. Net zoals de publieke actoren zijn de private actoren van mening dat het toepassen van ICT in de regio Haaglanden mogelijkheden biedt om de bereikbaarheid te kunnen verbeteren. Zij delen de visie van de publieke actoren op het gebied van de discrepantie tussen de wens om op korte termijn successen te willen boeken en het aanleggen van nieuw asfalt.

Samenwerking vanuit het thema ICT en bereikbaarheid

De regionale samenwerking in het 'Haaglandse' netwerk is ontwikkeld om de bereikbaarheid te verbeteren door middel van het beter benutten van de modaliteiten en verkeersnetwerken. Deze verbetering kan worden bereikt door een gebiedsgerichte aanpak waarbij de actoren hun krachten bundelen. Deze bundeling neemt plaats onder de publieke actoren, maar ook door de private actoren te betrekken in de processen wordt de kennis van hen benut.

Het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden vormt het uitgangspunt van het netwerk. Daarbinnen vormt ICT een belangrijk thema, omdat door de toepassing van ICT de bereikbaarheid kan worden verbeterd. Door de belangrijke actoren te laten samenwerken op dit gebied, kan er synergie optreden en kan de benutting van het verkeersnetwerk worden verbeterd.

Bij samenwerking vanuit een thema is de relatieve vrijheid waarin actoren kunnen deelnemen kenmerkend voor een dergelijke samenwerking. Dit is ook deels in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden het geval. Alle deelnemende private actoren zijn tot niets gebonden, de publieke actoren zijn in een bepaalde vorm meer gebonden, aangezien zij zich hebben gecommitteerd aan de stromenaanpak, die SWINGH heeft opgesteld. Deze aanpak wordt verderop in het hoofdstuk uitvoeriger besproken. Naast de stromenaanpak zijn de publieke actoren niet gebonden, echter is onder hen wel degelijk de wil tot samenwerking en bewustwording dat het een noodzaak is aanwezig. Men is zich ervan bewust dat de afstemming van de verschillende netwerken en modaliteiten van groot belang zijn voor het bereikbaarheidsprobleem.

Een ander punt wat duidt op een samenwerking vanuit een thema is dat er wordt getracht afstemming te vinden op het gebied van beleid voor de (middel)lange termijn. Zoals al eerder gemeld zijn er binnen de regio vele wegbeheerders en andere betrokken actoren die allen hun eigen vorm van beleid voeren ten aanzien van de inzet van ICT op het gebied van verkeer. Van uit de thematische samenwerking wordt het mogelijk om deze uiteenlopende visies met elkaar te verbinden. Zodoende kunnen er betere en regionaal-dekkende projecten worden uitgeschreven.

Zoals naar voren komt uit de theorie is het van belang dat bij een dergelijke samenwerking tussen de actoren dat er concrete projecten voortkomen uit het interactieproces. Hierdoor wordt actieve betrokkenheid en het draagvlak bij de achterban vergroot. Het project ICT in Bereikbaarheid, wat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven, vormt het eerste grote succes van de samenwerking tussen de verschillende betrokken actoren, welke voortkomt uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Door een samenwerking te creëren tussen de publieke en private actoren in het voorproces van een project kan er een PPS-achtige synergie optreden met als resultaat een innovatief en uitdagend project. Een dergelijk project kan doelstellingen verwezenlijken die zonder een dergelijke samenwerking niet mogelijk zouden zijn.

Om op korte termijn resultaten te kunnen boeken en de mogelijkheden om het wegennet efficiënter te kunnen benutten is het van belang dat er zich geen lange procedures en processen voordoen. De publieke en private actoren zijn hiervan doordrongen en pleiten dan ook voor nieuwe praktische sturingsvormen. Zij willen breken met de 'ouderwetse' klassieke manier van aanbesteden en minder gedetailleerde opdrachten kunnen geven aan de potentiële opdrachtnemers. Men pleit voor nieuwe innovatieve, praktische en pragmatische vormen van sturing en aanbesteding. De nieuwe praktische sturingsvormen moeten de creativiteit van de potentiële opdrachtnemers stimuleren en ervoor zorgen dat de meest effectieve oplossing wordt gekozen voor dergelijke problemen in plaats van de prijsvoordeligste. De goedkoopste oplossing is namelijk niet altijd de beste, zo is gebleken. De contracten die tussen de aanbestedende partij en de opdrachtnemer worden opgesteld moeten vrijheid, binnen gestelde randvoorwaarden, geven aan de private partij om op haar eigen wijze het samen vastgestelde einddoel te kunnen bereiken.

PPS

De private actoren willen dat de regionale overheid een integrale regie gaat voeren ten aanzien van de infrastructuur in de regio Haaglanden, waarbij rekening wordt gehouden met de activiteiten die vanuit het bedrijfsleven worden ontplooid om de bereikbaarheid te verbeteren. Net zoals de publieke actoren wil het bedrijfsleven af van de beknellende klassieke manier van aanbesteden en pleit dus voor nieuwe, innovatieve en snellere manieren van aanbesteden en contracten.

Eén van de innovatieve vormen wat kan leiden tot snellere aanbestedingen ligt op het gebied van PPS. Vanuit het thema bereikbaarheid en de samenwerking, die daaruit voortgekomen is, tussen de publieke en private actoren, is het ook geen vreemde gedachte dat veel actoren kansen zien in de toepassing van PPS binnen de processen en projecten.

Binnen de processen wil het bedrijfsleven een constante gesprekspartner voor de verenigde publieke actoren vormen. Zij wil samen met hen een beleid ontwikkelen, waarin middels PPS-vormen kansen worden gegeneerd voor de private actoren, om zodoende de bereikbaarheid te vergroten. De actoren pleiten voor een vorm van PPS waarbij deze vroegtijdig plaats vindt in het proces. Indien een dergelijke vroegtijdige samenwerking tot stand komt heeft dit ook vaak positieve effecten op het niveau van het vertrouwen in elkaar. Er geldt namelijk dat hoe lang men meer met elkaar in een goede verhouding samenwerkt het vertrouwen in elkaar stijgt. Net zoals voor de samenwerking vanuit een thema of een regionale samenwerking geldt dat voor de slagingskansen van PPS het van groot belang is dat er onderling vertrouwen aanwezig is onder de betrokken actoren. Dit gegeven wordt zowel door de theorie als de actoren zelf bevestigd.

Ook wensen de private actoren ten aanzien van de uitvoering van (PPS)-projecten meer vrijheid. Er wordt gepleit voor meer vrijheid binnen de door de overheid gestelde randvoorwaarden om zodoende uiteindelijk het gewenste doel van een project te bereiken. De visie van de private actoren is dat indien zij meer vrijheid krijgen bij de uitvoering dit zorgt voor een effectievere aanpak en dus kostenbesparend kan werken. Als positief neveneffect kan een vergroting van vrijheid ook het onderling vertrouwen stimuleren.

- De processen die zich voordoen in netwerk moeten vooral gericht zijn op het bevorderen van (regionale) samenwerking tussen de publieke actoren onderling en samen met de private actoren. Daarbij is het van groot belang dat alle actoren (stakeholders) aanwezig zijn in het proces. Hiermee is het ontwerpprincipie 'openheid' gediend.
- Uiteindelijk streven beide groepen naar een breed gedragen integraal beleid, waarbij de overheid de regie voert en dat ook op basis doet van de inbreng van de private actoren die met hun diensten en producten de bereikbaarheid kunnen verbeteren. Een constante vorm van interacties tussen de publieke actoren onderling en tussen hen en de private actoren is voor een dergelijk beleid van wezenlijk belang. Door de interacties en het samenwerken van deze actoren kan er onderling vertrouwen ontstaan. Mede door dit vertrouwen worden de core values van de actoren beschermd.
- De component innovatie ten aanzien van procedures in de processen van het netwerk zorgen voor voortgang, omdat de publieke actoren naar nieuwe vormen van aanbesteding en PPS zoeken. Men wil breken met de oude manieren. Innovatie van eindproducten van het proces zorgt ervoor dat er winstmogelijkheden liggen voor de betrokken actoren. Vooral voor private partijen is dat van belang, aangezien men zo betrokken blijft bij het proces.
- Volgens de actoren moeten de toekomstige processen, naast de bovenstaande aspecten, ook gericht worden op de uitvoering van de samenwerkingsagenda, de incorporatie van de stromenaanpak, snellere besluitvorming en de verankering van een PPS-model. Zoals hierboven al reeds min of meer is aangegeven zien de actoren wel degelijk een rol weggelegd voor PPS in de processen in het netwerk. Innovatieve vormen van PPS, die plaats vinden in het begin van de processen kunnen zeer nuttig zijn, naast de meer klassieke vormen van PPS. Men is ervan overtuigd dat het synergie tot stand kan brengen die anders zonder PPS niet bereikt kan worden. Indien de sterke punten van de verschillende soorten actoren samengebracht en benut worden zal er synergie plaats kunnen vinden. PPS dient wel puur op basis van pragmatische overwegingen te worden toegepast.

Box 31: Kernpunten percepties actoren

§ 4.4.3 Wie zijn belangrijk & wie stuurt het netwerk?

Perceptie Actoren	Belangrijkste actoren in het netwerk	Procesmanagers
SWINGH	Procesniveau: SWINGH & PNM, Binnen SWINGH: stadsgewest Haaglanden, Provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat & Gemeente Den Haag	Mobiliteitsmanager Haaglanden & Voorzitter PNM
Provincie Zuid-Holland	SWINGH, stadsgewest Haaglanden, Rijkswaterstaat & Provincie Zuid-Holland	Mobiliteitsmanager Haaglanden
Stadsgewest Haaglanden	SWINGH, stadsgewest Haaglanden, Rijkswaterstaat & Provincie Zuid-Holland	Mobiliteitsmanager Haaglanden
Ministerie van Verkeer en Waterstaat	SWINGH, stadsgewest Haaglanden, Rijkswaterstaat	Mobiliteitsmanager Haaglanden
Gemeente Den Haag	Gemeente Den Haag, stadsgewest Haaglanden, Rijkswaterstaat, Zoetermeer & Delft	Mobiliteitsmanager Haaglanden
PNM	Procesniveau: PNM en SWINGH Binnen SWINGH: stadsgewest Haaglanden, Provincie Zuid-Holland, gemeente Den Haag, Rijkswaterstaat	Mobiliteitsmanager Haaglanden & Voorzitter PNM
TripleVia	SWINGH, gemeente Den Haag, Stadsgewest Haaglanden, de overige grotere gemeentes: Zoetermeer en Delft	Mobiliteitsmanager Haaglanden & Voorzitter PNM
Siemens Nederland	SWINGH, stadsgewest Haaglanden, Rijkswaterstaat, gemeente Den Haag, Provincie Zuid-Holland, VNO-NCW West, PNM (maar wel als een platform)	Mobiliteitsmanager Haaglanden & Voorzitter PNM

Tabel 29: Percepties actoren m.b.t. belangrijkste actoren en procesmanagers

Rijkswaterstaat, provincie Zuid-Holland, stadsgewest Haaglanden, de gemeente Den Haag en SWINGH en de Mobiliteitsmanager, PNM en de voorzitter van PNM worden gezien als de belangrijkste spelers in het netwerk. Binnen deze groep kan een tweedeling worden gemaakt op basis van inhoudelijke macht en procesmatige importantie.

De eerste vier actoren zijn vooral van belang op basis van territoriale en hiërarchische macht. Door hun bevoegdheden en middelen beschikken zij over inhoudelijke macht en kan er worden gesteld dat andere actoren afhankelijk van hen zijn. Stadsgewest Haaglanden vormt een belangrijke actor vanwege haar regionale functie ten aanzien van verkeer en tevens heeft zij in de regio Haaglanden het grootste budget op het gebied van verkeer. Rijkswaterstaat, het uitvoeringsorgaan van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, vormt een belangrijke actor vanwege de aanwezige rijkswegen, net zoals de provincie Zuid-Holland een aantal wegen in de regio beheert. De gemeente Den Haag wordt als een belangrijke actor gezien, omdat zij de grootste gemeente vormt en het meeste verkeer naar zich toe trekt.

SWINGH en PNM als arrangementen en de daarbij uitvoerende actoren spelen volgens de actoren vooral een belangrijke rol op procesniveau, zij arrangeren veelal de interacties en proberen de processen voorspoedig en gereguleerd te laten verlopen. De Mobiliteitsmanager en de voorzitter van PNM ontberen echte harde machtsmiddelen waardoor de andere publieke en private actoren inhoudelijk afhankelijk van hen zijn. Dit vormt zowel de zwakte als de kracht van beide actoren en arrangementen.

Procesmanagers netwerk

Zoals blijkt uit tabel 29 nemen de meeste (publieke) actoren enkel de Mobiliteitsmanager Haaglanden waar als procesmanager. Uit de percepties van de 2 private actoren en het arrangement PNM blijkt dat ook de voorzitter van PNM een rol op zich heeft genomen als procesmanager. Zij zijn van mening dat naast de Mobiliteitsmanager, namens SWINGH, ook PNM deels procesmanager is van het netwerk.

Deze perceptie komt voort uit de gedachte dat SWINGH en PNM op procesmatig niveau met elkaar overleggen en daar de lijnen bepalen van het netwerk, waarbij de Mobiliteitsmanager het uitvoerende orgaan vormt. Onder dit niveau is er in het netwerk nog een volgend niveau van procesmanagement waarneembaar. Op dit niveau spelen zich meer concrete processen af, die meer richting concrete projecten voeren.

Een verklaring voor het feit dat de publieke actoren alleen de Mobiliteitsmanager als procesmanager zien ligt in de gedachte dat deze actor het meest in contact staat met deze actoren in zijn rol als procesmanager. Ook kan een verklaring worden gezocht in de gedachte dat de Mobiliteitsmanager vooral op de voorgrond van de processen naar buiten toetreedt als procesmanager. Hij is degene die in de publiciteit komt te staan als procesmanager, dit beïnvloedt ook de publieke actoren. De Mobiliteitsmanager is de uitvoerende actor van het

centrale arrangement in het netwerk, met als functie om de processen te begeleiden die zich voordoen in het netwerk om zodoende resultaten te boeken.

De private actoren, daarentegen, hebben ook veel processen doorlopen aan de hand van de voorzitter van PNM. Zij schrijven hem een belangrijke rol toe op het gebied van belangenbehartiging van deze actoren en op het gebied van procesbegeleiding rondom het voorbereidende werk van het project ICT in Bereikbaarheid. In paragraaf 4.6 zullen beide procesmanagers en hun werkwijzen worden toegelicht.

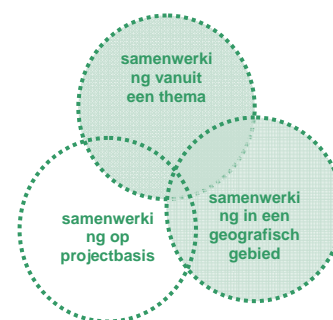
§ 4.4.4 Verschillende soorten samenwerking

Binnen het netwerk zijn meerdere vormen van samenwerking herkenbaar, namelijk samenwerking vanuit de regio Haaglanden (geografisch afgebakend gebied) en samenwerking vanuit het thema bereikbaarheid. De verklaring hiervoor kan worden gevonden in de oorsprong van het netwerk en de onderwerpen die worden behandeld in het netwerk.

Het netwerk Bereikbaarheids-offensief is opgericht met de gedachte dat bereikbaarheidsproblemen zich regionaal voordoen en dus ook regionaal moeten worden opgelost. Deze gedachte ligt in het verlengde van de samenwerkingsvorm in een geografisch gebied. Het initiatief voor de samenwerking ligt bij de arrangementen SWINGH en PNM. Zij trachten een regionale agenda te formuleren die leidt tot actieve en frequente deelname van de verschillende actoren. Communicatie en interacties spelen bij de samenwerkingsvorm een belangrijke rol. Om deze te begeleiden hebben de Mobiliteitsmanager en de voorzitter van PNM de rol van procesmanagers op zich genomen. De gebiedsgerichte aanpak een belangrijke rol deze leidt tot een verbreding van de visie, zonder een dergelijke aanpak richten de publieke actoren zich vooral op lokale problemen. Binnen het netwerk is ook samenwerking vanuit een thema waarneembaar. Alle actoren zijn van mening dat de inzet van ICT het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden kan verminderen. Voor een gerichte inzet van ICT is het van belang dat verschillende actoren hun krachten bundelen. Bij deze bundeling maken de procesmanagers gebruik van het feit dat de stakeholders over een gezamenlijk netwerk beschikken en men elkaar kan aanvullen, waardoor er een beter eindresultaat, in de vorm van een project, wordt behaald.

Voor beide samenwerkingsvormen is het van belang om de actoren en stakeholders betrokken te houden bij de processen die voortkomen uit de samenwerking. Er moet worden samengewerkt rondom concrete projecten met regionale betekenis. Voor de private partijen is het van belang dat er uit de samenwerkingsvormen businesscases voortkomen. PPS kan daarbij dienen om gezamenlijk tot een doel te komen en dit vervolgens te initiëren om uiteindelijk tot businesscases te komen.

De aanwezigheid van verschillende vormen van regionale samenwerking hangen samen met de verschillende interactieniveaus binnen het netwerk. Deze niveaus worden in de volgende paragraaf beschreven. Met deze gedachte in het achterhoofd is het geen vreemde veronderstelling dat er binnen het netwerk ook nog een derde vorm van samenwerking aanwezig, namelijk samenwerking op projectbasis. Deze samenwerkingsvorm is daarom, zoals te zien is in figuur 9, (nog) niet geaccentueerd. Deze vorm van samenwerking zal in het volgende hoofdstuk aan bod komen.



Figuur 9: Samenwerkingsvormen binnen netwerk bereikbaarheids-offensief Haaglanden

Verschillende ambitieniveaus

Uit de percepties van de actoren omtrent de vorming van een regionale verkeers- vervoersorganisatie blijkt dat de ambitieniveaus van de actoren verschillen. De publieke actoren willen graag een niveau bereiken waarbij een regionaal maatregelenpakket wordt uitgevoerd door de samenwerkende actoren. Inmiddels is het ambtelijk, bestuurlijk en politiek draagvlak toegenomen om regionaal te participeren en te investeren. Men is zich ervan bewust dat regionale samenwerking een essentiële voorwaarde is om de bereikbaarheid te vergroten van de regio Haaglanden. Door succesvol samen te werken en snel (kleine) projectsuccessen te boeken, is het onderling vertrouwen toegenomen en weet men elkaar tegenwoordig te vinden om samen problemen aan te pakken.

De publieke actoren willen deze samenwerking laten evolueren van beginnend met het onderling informeren over eigen activiteiten en ontwikkelingen kan de samenwerking evolueren richting gezamenlijke regionale projecten zoals ICT in Bereikbaarheid om uiteindelijk te komen tot een regionaal maatregelenpakket.

De private partijen en de Provincie Zuid-Holland streven echter een hoger niveau van samenwerking na, namelijk de vorming van een regionaal mobiliteitsfonds en een beheerder daarvan in de zin van een regionale verkeers- of vervoersentiteit. Bij een dergelijk niveau storten de regionale partners op voorhand een budget voor financiering van regionale projecten. Voor een dergelijk niveau dient het vertrouwen en het regionale denkgoed groot te zijn, aangezien de individuele actoren financieel durven bij te dragen zonder ervan zeker te zijn dat maatregelen worden gerealiseerd op het eigen grondgebied. De private actoren en de provincie streven een dergelijk niveau na, omdat zodoende er meer sprake kan zijn van meer bindende afspraken dan de afspraken op lager gelegen niveaus. Voor de private afspraken zijn bindende afspraken positief, aangezien dit voor hen duidelijkheid kan scheppen. Deze duidelijkheid kan vervolgens worden doorvertaald naar een afzetmarkt voor de private partijen waar veel meer kansen liggen dan op lageregelegen samenwerkingsniveaus.

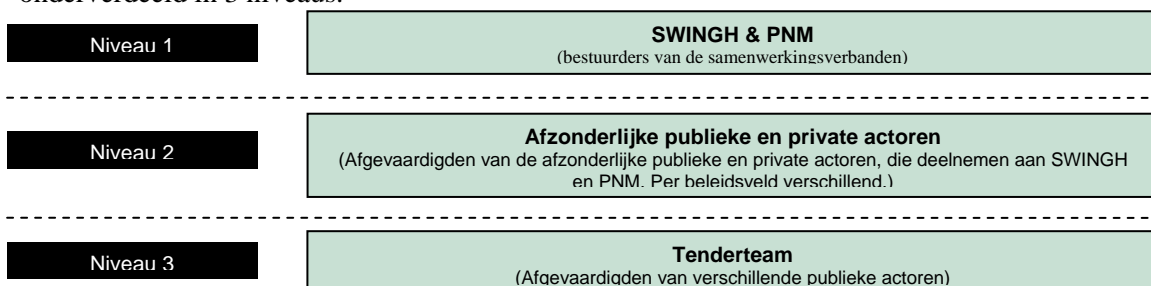


Figuur 10: Ontwikkeling van regionale samenwerking binnen netwerk

§ 4.5 Interactieniveaus in het netwerk en het proces

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat de Mobiliteitsmanager en de voorzitter van PNM als uitvoerende actoren van de arrangementen SWINGH en PNM door de actoren in het netwerk worden gezien als procesmanagers. In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van hoe er sturing plaats vindt in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Allereerst is van belang om de procesmanagers te identificeren en hen uitgebreider te beschrijven op het vlak van organisatie. Vervolgens zal er een reconstructie van de interacties worden weergegeven en de wijze waarop deze zijn georganiseerd. Uit deze reconstructie kunnen de strategieën worden geanalyseerd, waardoor er een beter beeld van de procesmanagers ontstaat en de werkwijzen die zij toepassen in het proces.

Het algehele proces in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief kan worden onderverdeeld in een aantal subprocessen die op verschillende niveaus plaats vinden. Het proces kan worden onderverdeeld in 3 niveaus.



Figuur 11: Niveaus van procesmanagement

§ 4.5.1 Samenwerking voor de verbetering van de ‘Haaglandse’ bereikbaarheid

Niveau 1 vormt het niveau waar SWINGH, als vertegenwoordiger van de publieke actoren en PNM, als vertegenwoordiger van de private actoren, met elkaar in contact staan. Op dit procesmatige niveau vinden er vooral interacties plaats tussen de Directeur VNO-NCW West, tevens Voorzitter PNM en de overige bestuursleden van PNM en de Mobiliteitsmanager Haaglanden samen met de dagelijkse bestuurders van SWINGH. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de portefeuillehouder Verkeer en Vervoer van het Stadsgewest Haaglanden (Bruno Bruins), de gedeputeerde Verkeer en Vervoer provincie Zuid-Holland (Jeltje van Nieuwenhoven) en de hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat Zuid-Holland (Fred Heuer).

Op het eerste interactieniveau doen zich processen voor die vooral zijn gericht op het uitzetten van (midden)lange termijn visies. Gezamenlijk proberen de vertegenwoordigers van de private en publieke actoren overeenstemming te vinden in het soort beleid dat de komende jaren het bereikbaarheidsprobleem de regio Haaglanden moet verkleinen. Dit is het niveau waar samenwerkingsvorm ‘samenwerking in een geografisch gebied’ plaatsvindt.

Door het samenbrengen van de publieke actoren is er een integrale agenda ontstaan waarbij verschillende onderwerpen en punten kunnen worden behandeld. Er zijn veel interacties en contacten tussen SWINGH en PNM op procesmatig niveau. , het gereguleerde overleg tussen de Mobiliteitsmanager en de bestuurders van PNM vindt op maandelijks basis plaats. In deze besprekingen worden onder andere de set van nieuwe mobiliteitsdiensten en de stand daarvan besproken. Er wordt gezamenlijk gekeken naar welke processen en projecten er in gang gezet kunnen worden, door middel van het bespreken van de eisen, wensen en voorwaarden die daarvoor nodig zijn.

Daarnaast hebben de bestuursleden van PNM ook contacten met hun tegenhangers bij SWINGH. Binnen PNM is er een zestalig bestuur. Elk bestuurslid heeft een eigen portefeuille en onderhouden contact met de personen van belang binnen SWINGH m.b.t. hun portefeuille en de daarbij behorende processen en ontwikkelingen. Daarnaast heeft de voorzitter van PNM dus veel contacten met de met de bestuurders van SWINGH en de Mobiliteitsmanager Haaglanden, hierbij wordt hij ondersteund wordt door de secretaris van PNM, Dhr. John Mouwen. “Deze interacties zijn van groot belang. “Als de persoonlijke en informele netwerken goed functioneren, kom je ook wel tot formele zaken.⁴¹”

Ook intern zijn de interacties toegenomen. Met de introductie van deze nieuwe samenwerking is er een structurele vorm van interacties tussen de bestuurders van SWINGH en die van PNM onderling gekomen. De bestuurders van de publieke actoren spreken elkaar nu op maandelijks basis. Hetzelfde geldt voor de bestuurders van PNM. Met de toename van interacties is ook het vertrouwen in elkaar en de samenwerking toegenomen, hierdoor heeft het proces meer kans van slagen, aangezien de afzonderlijke actoren het meer steunen.

Deze interne processen vormen een fundamentele verandering t.o.v. de situatie voordat SWINGH en PNM werden opgericht. Voorheen zagen, vooral, de publieke bestuurders elkaar als ‘de pleuris uitbrak.’ Heden ten dage is er een proces van structureel overleg in gang is gezet binnen SWINGH en PNM.

Naast het interne overleg binnen SWINGH vindt er ook overleg plaats tussen de Mobiliteitsmanager en de managers van de verschillende betrokken publieke actoren. Deze interacties vinden plaats op tweewekelijkse basis en waarbij de SWINGH-werkwijze centraal staat.

Op het eerste niveau van interacties worden de grote lijnen van het toekomstige beleid gevormd. De interacties die de actoren daar met elkaar hebben worden meegenomen in hun visies en zorgen er hopelijk voor dat er uiteindelijk een gezamenlijk ondersteunt integraal beleid kan komen voor de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Om een dergelijke samenwerking te continueren is het van belang dat er successen worden geboekt. Vooral voor de private actoren is het van groot belang dat zij hun inzet beloofd zien worden in de vorm van businesscases.

Die businesscases en de uitwerking daarvan vormen de koppeling met het tweede interactieniveau. Nadat er op het eerste niveau overeenstemming tussen de betrokken actoren

⁴¹ Uit interview met Directeur VNO-NCW-West & Voorzitter PNM, Dhr B. Mooren (03-08-2005)

is ten aanzien van een bepaald onderwerp wordt dit 'doorgezonden' naar interactieniveau 2. Als voorbeeld kan de toepassing van ICT dienen. Op het hoogste interactieniveau zijn alle actoren van mening dat de inzet van ICT-diensten een verbetering in de bereikbaarheid van Haaglanden kan betekenen. Het tweede interactieniveau, meer specifiek de procesmanager van dit niveau, heeft dan de opdracht om een tijdelijk team samen te stellen uit afgevaardigden vanuit verschillende actoren om zodoende te onderzoeken wat er mogelijk is voor een bepaald thema.

§ 4.5.2 Niveau 2: Samenwerking vanuit het thema ICT en bereikbaarheid

Op het tweede niveau van het proces vinden de subprocessen plaats die uiteindelijk leiden tot de uitwerking van een project. Deze processen zijn meer inhoudelijk gericht op een bepaald thema van de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Hier vinden interacties plaats tussen afgevaardigden van de afzonderlijke deelnemende publieke en private actoren. Deze specialisten werken eerst in een privaat team en een publiek team hun eigen standpunten uit en komen vervolgens samen om te kijken wat er mogelijk is binnen het thema, bijvoorbeeld ICT-toepassingen, om zodoende een procesmatig een project voor te bereiden.

Op het tweede niveau vinden interacties plaats binnen een samenwerking vanuit een thema. In dit onderzoek is dat vanuit het thema ICT en bereikbaarheid. Tussen de zomer 2003 en december 2003 zijn er 3 sessies geweest tussen PNM en SWINGH waarin inhoudelijk de projectscope van ICT in Bereikbaarheid is besproken. Daarnaast zijn er nog meerdere bijeenkomsten georganiseerd tussen deelnemers van SWINGH en PNM, deze vonden met tussenpauzes op maandelijkse basis plaats.

De frequentie van deze interacties zijn niet vooraf gestructureerd, de processen die op dit niveau plaats vinden zijn dan ook tijdelijk. Zodra er vanuit het eerste niveau van interacties een teken komt dat er op bepaalde gebieden van de bereikbaarheid kansen liggen om een project te ontwikkelen worden de interacties op het tweede niveau frequenter en intenser. In een tijdelijk overlegorgaan komen specialisten van de afzonderlijke publieke en private actoren bijeen om gezamenlijk in een proces aan de hand van interacties een project voor te bereiden. De processen die hier plaats vinden worden net zoals op het eerste niveau door een procesmanager in banen geleid.

De actoren die deelgenomen hebben aan deze samenwerkingsvorm schrijven vooral een leidende rol toe aan de voorzitter van PNM. Ook de Mobiliteitsmanager heeft zijn bijdrage geleverd aan de sturing van het proces wat zich op dit niveau heeft voorgedaan. Op een dergelijk niveau is het van belang dat er duidelijkheid is welke actor(en) als procesmanager(s) optreden.

Belangrijk om deze samenwerkingsvormen in de lucht te houden, is regelmatig te komen tot concrete projecten. De actieve betrokkenheid en het draagvlak bij de achterban staat of valt bij regelmatige concrete successen, zo geven verschillende actoren aan.

Niveau 3: Samenwerking op projectbasis?

Het laatste niveau, betreft de subprocessen die betrekking hebben op de daadwerkelijke uitwerking van een project dat door de 2 bovenliggende processen in gang is gezet. Op dit niveau wordt er in een tenderteam een project uitgewerkt dat zal leiden tot een uitvraag middels een tender. In het tenderteam nemen specialisten van verschillende publieke actoren plaats. Dit niveau zal in het volgende hoofdstuk worden beschreven aangezien het om een proces van een concreet project gaat.

§ 4.6 SWINGH: Luis in de pels & PNM als gesprekspartner

Uit de voorgaande paragrafen is het duidelijk geworden dat de arrangementen SWINGH en PNM de centrale spelers in het netwerk zijn. De uitvoerende actoren, de Mobiliteitsmanager en de voorzitter van PNM, worden aangeduid als procesmanager. Het is van belang om de werkwijzen van deze actoren betere te leren kennen voordat het procesmanagement van de verschillende niveaus wordt besproken. In paragraaf 5.3 zijn reeds de organisaties van de actoren SWINGH en PNM beschreven, hier worden de werkwijzen van deze belangrijke samenwerkingsverbanden beschreven.

§ 4.6.1 SWINGH en haar werkwijze

SWINGH ziet zichzelf als de luis in de pels in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Haar werkwijze is er op geënt om de machtige actoren, zoals stadsgewest Haaglanden, de Provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat en alle andere gemeenten, op problemen te wijzen die zich voordoen in het netwerk en de bereikbaarheid van de regio beknellen.

Naast het wijzen van een beschuldigende vinger tracht zij ook een aanzet te geven tot processen die dergelijke problemen kunnen oplossen. Zij tracht de probleemeigenaren en mogelijke oplossters van het probleem bij elkaar te brengen. De kracht van SWINGH ligt vooral op het gebied van haar faciliterende rol. Zij tracht als een soort vliegwiel of katalysator op te treden in het netwerk door pragmatisch te opereren en op korte termijn succes te boeken door kleine stappen te zetten. Binnen SWINGH richt men zich vooral op korte termijn projecten, aangezien het voor een tijdelijk arrangement niet loont om zich te richten om lange termijn projecten.

Aangezien SWINGH geen officiële organisatie is, maar een samenwerkingsverband van aangesloten, voornamelijk, publieke actoren heeft dit invloed op haar werkwijze. In essentie komt de SWINGH-werkwijze op het volgende neer: Een proces op gang brengen als katalysator, maar er wel zorg voor dragen dat SWINGH er zelf geen onderdeel van wordt. SWINGH tracht dit te vermijden, omdat zij anders de verantwoordelijkheid verkrijgt, maar niet over de bevoegdheden beschikt.

SWINGH vertaalt deze visie naar haar acties door processen en projecten aan te zwengelen, maar indien de projecten concreter worden stoot zij deze af naar officiële bestuurslagen en wordt haar input verkleind. Deze bestuurslagen zijn vertegenwoordigd in het bestuur van SWINGH. SWINGH vormt een arrangement dat vooral gericht is op het faciliteren en aanjagen van processen om zodoende projecten van de grond te krijgen.

SWINGH is in 2003 gestart met projecten, om de uitvoering ervan te gebruiken om de samenwerking tussen de partijen te stimuleren. Op dit moment zijn er een fors aantal projecten in de ontwikkeling. SWINGH treedt hierbij op in de rol van 'projectengenerator'. Haar taak in het proces van projectontwikkeling is dat zij projecten identificeert en ze klaar maakt voor uitvoering. Voor de uitvoering wordt het project vervolgens overgedragen aan de meest betrokken organisatie, die daarmee dan ook het "bevoegd gezag" wordt. "Naar buiten toe treedt men op als één organisatie dat het verantwoordelijke aanspreekpunt vormt ten aanzien van de mobiliteitssituatie binnen de regio Groot Haaglanden. Naar binnen toe is de situatie geheel anders. SWINGH vormt een los samenwerkingsverband van verschillende publieke actoren, die financiële middelen samenbrengen in een fonds. Maar ten aanzien van de uitvoering van projecten is er telkens één actor die het uitvoerende gezag vormt en dus de leiding neemt en met de eer strijkt.⁴²" Deze actor werkt wel samen met de andere publieke actoren, omdat het om complexe problemen gaat, maar voor de buitenwereld, bijvoorbeeld het bedrijfsleven, is er sprake van één besluitvormingslijn.

⁴² Uit interview met de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden - Dhr R. Galjaard, 28-06-2005

Door de onderstaande criteria wordt een samenhang tussen de projecten gegarandeerd. De criteria zijn:

- het project verbetert de mobiliteit in een route of stroomgebied,
- het project veroorzaakt een doorbraak in de verhouding tussen de netwerkbeheerders,
- het is snel realiseerbaar (quick win),
- er is vraag naar en
- het project is vernieuwend: het versterkt de positie van Groot Haaglanden als voorbeeld voor andere regio's.⁴³

Box 32: Selectiecriteria voor SWINGH-projecten

Daarnaast is men binnen SWINGH er van overtuigd dat het niet mogelijk is om een revolutie te ontketenen in de wereld van de infrastructuur. Men baseert zich hierbij mede op het mislukken van een dergelijke poging in de regio Amsterdam. In de regio Amsterdam is, als gevolg van de Commissie Luteijn, getracht om een vervoersautoriteit te introduceren. Alle publieke actoren waren zeer negatief over dit ontwerp en hebben ook niet hun steun verleend aan de oprichting van een vervoersautoriteit. Door deze bovenstaande beschreven ontwikkelingen is er bij SWINGH gekozen voor de incrementele lijn zodat de publieke actoren langzaam aan kunnen wennen aan het bestaand van SWINGH en haar werkwijze.

De stromenaanpak

De focus van SWINGH ligt zowel op de vervoersstromen op de weg als het vervoer per openbaar vervoer, men probeert alle vormen van vervoer te incorporeren. Binnen deze vervoersstromen in Groot-Haaglanden wordt het grootste gedeelte gevormd door woon-werkverkeer. Om een goed inzicht te krijgen in de specifieke problemen van reizigers en de verkeersstromen heeft SWINGH het gebied verdeeld in vier stroomgebieden van en naar Den Haag, namelijk Leiden, Zoetermeer, Den Haag, Delft en het Westland met daarnaast het bestemmingsgebied Den Haag.

SWINGH is voorstander van een gebiedsgerichte aanpak van mobiliteit, hiervoor heeft zij de stromenaanpak ontwikkeld. Door deze aanpak wordt het mogelijk om de bestaande beheersgrenzen van de infrastructurele netwerkbeheerders te overschrijden. Deze werkwijze houdt in dat er door zogenoemde stroommanagers per stroomgebied wordt geïnventariseerd welke problemen er zijn, welke plannen partijen zelf al hebben, en welke oplossingen consumenten en bedrijfsleven voorstellen. De stroommanagers maken deel uit van SWINGH, echter werken zij bij de thuisorganisaties die lid zijn van SWINGH. De informatie die zij uit het netwerk verkrijgen vormt de basis om knelpunten aan te pakken. Daaruit ontstaan, in nauw overleg met de betrokken organisaties, voorstellen voor nieuwe projecten.

Nieuwe diensten en projecten worden publiek, deels publiek-privaat, en soms zelfs privaat ontwikkeld en uitgevoerd. Het Privaat Netwerk Mobiliteit speelt hierbij een belangrijke rol als gesprekspartner van SWINGH. Momenteel wordt onder andere via SWINGH uitgewerkt: dynamisch verkeersmanagement per stroom, commercieel mobiliteitsmanagement, Regio P&R, Beloningsproef (Rabobank). Vanuit de stromenaanpak moet in de komende periode een samenwerkingsagenda worden opgesteld.

Deze agenda zal per stroom een samenhangend pakket aan maatregelen bevatten, en komt in nauwe samenwerking met de bestuurders tot stand, kortom:

- Een pakket van maatregelen voor een stroomsgewijze aanpak van mobiliteit, op basis van probleemdefinitie, probleemanalyse, inbreng consument, en prioritering.
- Een organisatievoorstel voor uitvoering, monitoring en bijsturing van de Samenwerkingsagenda.⁴⁴

Box 33: Samenwerkingsagenda SWINGH

Met behulp van de stromenaanpak is het probleem van de bestuurders van de gemeenten gekanteld. Voorheen was het de zorg om het verkeer aan de hand van de randvoorwaarden zo goed mogelijk door het bestuursgebied te geleiden. Het asfalt moet dik genoeg zijn, er mogen zich geen files voordoen, etc. Met behulp van de stromenaanpak is de problematiek van de forens leidend in plaats van de randvoorwaarden, welke eerst leidend waren. Bij deze aanpak wordt er gekeken naar de knelpunten die zich voordoen gedurende de reis van de forens vanaf zijn startpunt naar het eindpunt van de reis. Deze aanpak is dus verkeersmodaliteit overschrijdend, het incorporeert alle vormen van verkeer en vervoer en overstijgt de bestuursgebieden. Met de stromenaanpak is het duidelijk geworden waar de knelpunten zich voordoen in de grensoverschrijdende stromen van verkeer en deze identificatie kan er

⁴³ Brochure informatie SWINGH (dossier Van Nieuwenhoven), 2005, blz. 2

⁴⁴ Brochure informatie SWINGH (dossier Van Nieuwenhoven), 2005, blz. 2

gekeken worden in welk bestuursgebied zich het knelpunt bevindt. De bestuurders binnen de regio Groot Haaglanden zijn hiermee akkoord gegaan, aangezien men het nut van een dergelijke benaderingswijze inzag. Door dit akkoord werden de actoren ook gedwongen zich te conformeren aan de analyse en de uitkomsten van de stromenaanpak.

“Als gevolg van de stromenaanpak hebben de files en het bereikbaarheidsprobleem van de regio Groot-Haaglanden een gezicht en een telefoonnummer gekregen⁴⁵.” De situatie voor de ingebruikname van de stromenaanpak was namelijk dat het bereikbaarheidsprobleem een probleem vormde van heel veel bestuurders. Als gevolg hiervan was het bereikbaarheidsprobleem verworden tot een probleem waar niemand direct verantwoordelijk voor was met als gevolg dat er geen sprake was van een integrale aanpak en een direct verantwoordelijke actor voor de vervoerstromen binnen de regio. Elke bestuurder had zijn eigen deelproblemen, namelijk de problemen die zich voordoen binnen het bestuursgebied. Als gevolg hiervan beperkten de bestuurders de focus tot deze deelproblemen van de stromen. Door de stromenaanpak is het bereikbaarheidsprobleem gekanteld van ‘eigenaar, namelijk van de vele bestuurders naar de stroommanager die de samenwerkende overheden vertegenwoordigt. Dit element is belangrijk voor de komende jaren.

§ 4.6.1 PNM: de gesprekspartner van de overheid

De werkwijze van PNM is erop gericht om als permanente gesprekspartner van de overheid te functioneren. Zij tracht zodoende processen en ontwikkelingen in gang te zetten die zullen leiden tot de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden door de uitschrijving van businesscases. De verbeteringen moeten tot stand komen tot het uitschrijven van (innovatieve) projecten die onder andere door de deelnemende private partijen van PNM kunnen worden uitgevoerd. In deze processen wordt getracht middels overleg tussen het publieke en private samenwerkingsverbanden een beeld van elkaar te krijgen wat de wensen en mogelijkheden van de beide soorten actoren zijn, betreffende de ontwikkelingen op het gebied van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden.

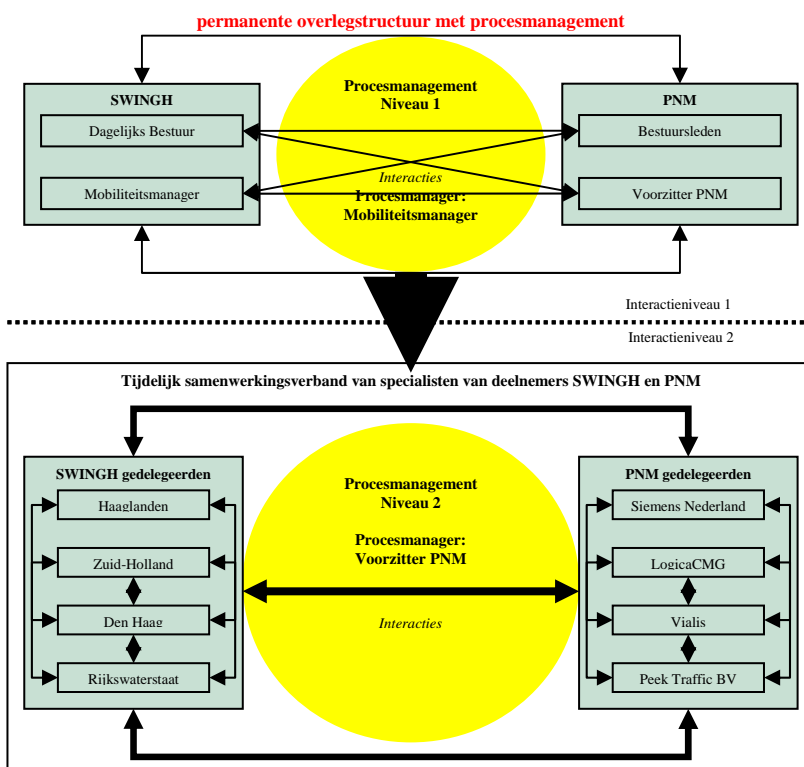
PNM beschikt niet over harde/concrete machtsinstrumenten zoals geld, beslissingsbevoegdheden. PNM stemt haar werkwijze net als SWINGH af op de processen in het netwerk. De werkwijze van PNM is erop geënt om invloed uit te oefenen via de processen in het netwerk, de informele kanalen worden daarbij niet geschuwd. Daarnaast neemt PNM deel aan de bestuursorganen van SWINGH. PNM is onderdeel van een aantal werkgroepen en er is, wat tevens net zo belangrijk is, een constante stroom van contacten met bestuurders en ambtenaren van SWINGH. Vanuit deze stromen komen de ideeën naar vormen, aangezien daar de brainstorming plaats vindt. Deze stromen en de deelname daaraan zijn van groot belang voor het uitoefenen van invloed.

PNM is erin geslaagd om duidelijk te maken aan SWINGH dat de overheid en SWINGH met concrete projecten en potentiële businesscases moeten komen, indien met iets met het bedrijfsleven wilt, en niet met beleidsverhalen. Concrete projecten en potentiële businesscases vormen de noodzakelijke voorwaarde voor betrokkenheid van het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven heeft zich hiervoor ingezet en tegelijkertijd heeft SWINGH zich hiervoor ontvankelijk getoond om deze methode van werken te kiezen.

⁴⁵ Uit interview met de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden - Dhr R. Galjaard, 28-06-2005

§ 4.7 Procesmanagers

Zoals duidelijk is geworden in het eerste deel van paragraaf 4.5 zijn er in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden meerdere niveaus waarop interacties plaats vinden. Die interacties vinden in processen plaats en dienen gestuurd te worden. Het sturen van interacties en processen is erg moeilijk, maar om tot een succesvol, transparant en inhoudelijk rijk proces te komen dient er enige vorm van sturing vanuit een actor aanwezig te zijn. De actor die deze rol op zich neemt of toebedeeld krijgt kan worden aangemerkt als de procesmanager. Op elk van de drie niveaus zijn er actoren aanwezig die de daar aanwezige processen en interacties trachten te ‘managen’, de procesmanagers.



Figuur 12: Visualisatie interactieniveaus 1&2 in combinatie met overlegstructuren

In deze paragraaf worden de eerste 2 niveaus besproken. Het laatste niveau, het niveau waar daadwerkelijk een project wordt gespecificeerd door de publieke actoren zal in het volgende hoofdstuk uitvoering worden besproken.

Niveau 1: SWINGH, PNM & de Mobiliteitsmanager

Op het eerste niveau waar er interacties plaats vinden tussen de bestuurders van SWINGH, de Mobiliteitsmanager en de bestuurders van PNM is er sprake van een permanente vorm van procesmanagement. De interacties hebben vanaf de oprichting van SWINGH en PNM, wat in de zomer van 2003 was, maandelijks plaats gevonden. Op dit niveau is het van belang dat de actoren en afgevaardigden daarvan met alle andere partijen contacten onderhouden, de visies van elkaar leren kennen en gezamenlijk zoeken naar nieuwe kansen om de bereikbaarheid van de regio te vergroten.

Voor niveau 1 is het moeilijk om een procesmanager aan te wijzen, de arrangementen, SWINGH en PNM zijn elkaars tegenhangers en completeren elkaar. Ze staan daardoor vrijwel op dezelfde voet in het netwerk op dit niveau. Op andere niveaus kan SWINGH meer invloed uitoefenen omdat zij de belangrijkste groep actoren representeert

Op dit niveau is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid om tot resultaten te komen. SWINGH heeft input van PNM nodig en PNM en haar leden zijn afhankelijk van de publieke actoren. De (sub)processen zijn vooral gericht op het ontwikkelen van gezamenlijke denkbeelden die ondersteund worden door SWINGH en PNM en uiteindelijk resulteren in strategische keuze voor het beleid voor de lange termijn. Deze visies worden op een lager interactieniveau te worden uitgewerkt.

Gezien de doeleinden van de subprocessen richt de procesmanager zich vooral op het aangrijpingspunten van ‘proces’ en ‘inhoud’, waarbij de nadruk ligt op ‘proces’. De procesmanager neemt daarbij vooral een faciliterende rol op zich, zodat de bestuurders van

SWINGH en PNM gezamenlijk een visie kunnen ontwikkelen die de bereikbaarheid van de regio Haaglanden dient te verbeteren.

De Mobiliteitsmanager neemt op dit niveau een speciale plaats in. Hij vormt het uitvoerende orgaan van SWINGH en heeft hierdoor veel contact met de bestuursleden van SWINGH en de voorzitter en de overige bestuursleden van PNM. De Mobiliteitsmanager is formeel gelieerd aan SWINGH, maar is wel een onafhankelijke eenheid binnen SWINGH. Door deze onafhankelijkheid wordt hij aangewezen als de procesmanager van het eerste interactieniveau. Er dient wel notie te worden genomen van het feit dat de voorzitter van PNM ook een managementrol op dit niveau heeft. Net zoals de Mobiliteitsmanager binnen SWINGH, stuurt hij de processen binnen het samenwerkingsverband PNM.

Niveau 2: Situatieafhankelijke procesmanager

Op niveau twee verschilt het per thema wie de procesmanager is. De tijdelijke overlegstructuur op het tweede niveau op het gebied van ICT en de bijbehorende subprocessen, waar uiteindelijk de structuren van ICT in Bereikbaarheid zijn voortgekomen, zijn gestuurd door de voorzitter van PNM en in mindere mate door de Mobiliteitsmanager. De voorzitter van PNM kan worden benoemd als de procesmanager van de (sub)processen die plaatsvonden op interactieniveau 2 ten tijde van ICT in Bereikbaarheid. Het tijdelijke samenwerkingsverband voor ICT in Bereikbaarheid heeft de contouren van het project gevormd. De specialisten van de afzonderlijke actoren hebben gezamenlijk onderzocht wat voor wensen de publieke actoren hadden en wat voor mogelijkheden de private actoren konden bieden op het gebied van toepassingen van ICT-mogelijkheden, om zodoende de bereikbaarheid te kunnen verbeteren. In tegenstelling tot het eerste interactieniveau ligt de nadruk op dit niveau wat betreft procesmanagement op het aangrijpingspunt 'inhoud'. Daarnaast besteedt de procesmanager van dit niveau ook aandacht aan het aangrijpingspunt 'proces'.

Nadat de contouren en randvoorwaarden voor een thema en een bijpassend project zijn gecreëerd, het duidelijk is dat de betrokken actoren er vertrouwen in hebben en men weet waar er synergie kan plaatsvinden, worden op interactieniveau drie de besprekingen en voorbereidingen voor een project voortgezet. Door de beëindiging van de tijdelijke samenwerking van de private en publieke actoren op interactieniveau twee, worden de regisseurtaken overgedragen aan één van de publieke actoren die vertegenwoordigd zijn in het bestuur van SWINGH. Ten aanzien van ICT in Bereikbaarheid is ervoor gekozen om stadsgewest Haaglanden als aanbestedende partij te verklaren. Stadsgewest Haaglanden heeft de taak op zich genomen om een projectteam samen te stellen en met hen een aanbesteding te formuleren. Doordat SWINGH en PNM geen wettelijke organisaties zijn en niet over de middelen beschikken, kunnen zij niet dergelijke processen begeleiden. Doordat, bijvoorbeeld, stadsgewest Haaglanden de taken van het projectmanagement op zich neemt worden de (sub)processen legitiem.

Op zowel niveau 1 als 2 vindt er een vorm van PPS plaats. De publieke en private actoren trachten gezamenlijk een visie te ontwikkelen die uiteindelijk moet leiden tot businesscases. Door deze samenwerking kan er synergie plaats vinden, doordat de sterke punten van beide soorten actoren kunnen worden benut. De publieke en private actoren trachten gezamenlijk een visie te ontwikkelen die uiteindelijk moet leiden tot businesscases. Door deze samenwerking kan er synergie plaats vinden, doordat de sterke punten van beide soorten actoren kunnen worden benut.

§ 4.8 Procesmatige knelpunten

In dit deel van het hoofdstuk worden de knelpunten weergegeven die er zich voordoen in de processen in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Deze knelpunten komen voort uit de verschillende percepties en visies van de actoren in het netwerk. Als gevolg hiervan kan er frictie ontstaan in een proces. Voor een succesvol proces is het van belang dat dergelijke fricties worden overwonnen zodat het proces zich verder kan ontwikkelen. Door het toepassen van de juiste acties kunnen procesmanagers deze obstakels wegnemen.

Knelpunt m.b.t. niveau 1	Toelichting
De vaardigheden van de publieke partijen op het gebied van PPS in combinatie met de starheid van deze actoren op het gebied van aanbesteden.	Sommige publieke actoren ontbreekt de kennis die benodigd is t.a.v. de markt en de marktwerking waardoor een aantal overheden nog steeds de klassieke wijze van aanbesteden hanteert en dit probeert te verwerken in PPS. Hierbij worden ideeën uitgedacht door de publieke actoren en waar vervolgens private actoren weinig meer in te brengen heeft en slechts kan accepteren. Daarnaast ontbreekt het ook aan kennis m.b.t. hoe de PPS-procedures zouden kunnen en moeten verlopen.
De (interne) afstemming binnen en tussen publieke actoren en dan met name op het niveau van rijksoverheid op het gebied van interfererende projecten.	De Rijksoverheid in de zin van het ministerie van Verkeer en Waterstaat en dus Rijkswaterstaat ondersteunen ICT in bereikbaarheid met financiële middelen d.m.v. een bijdrage uit het Wegen naar de Toekomst (Reistijdverwachting) budget. Tevens heeft zij ook zitting in SWINGH. Zij ondersteunt een de regionale aanpak en heeft dan ook na de financiële bijdrage haar handen teruggetrokken in de veronderstelling dat regionale overheden een dergelijk project beter kunnen voeren. Tegelijkertijd heeft Rijkswaterstaat AVV echter getracht zij via haar eigen projecten de bereikbaarheid van de regio te verbeteren. Regiolab Delft is hier een voorbeeld van. Dit is vervelend aangezien dergelijke projecten het grotere ICT in Bereikbaarheid ondermijnen en ook dubbel werken m.b.t. de verbetering van de bereikbaarheid.

Tabel 30: Knelpunten in het proces op niveau 1

Op niveau één wordt vooral ondervonden dat aangesloten publieke actoren weerstand bieden om de bestaande structuren te veranderen. Dit kan verklaard worden doordat de verandering mogelijk hun territorium aantast en dus hun machtsbasis. Vooral op het gebied van PPS doen zich dergelijke knelpunten voor. Het is daarnaast van belang dat alle arrangementen en aangesloten actoren hun interne processen op orde brengen. Dit zorgt voor vertrouwen en helderheid op niveau één.

Naast de managementstrategieën die tot het aangrijpingspunt proces behoren richt de procesmanager zich ook op inhoud. Als er gekeken wordt naar PPS dan zijn er verschillende ambitieniveaus die voor knelpunten zorgen, de procesmanager moet hier een tussenweg in vinden. Hij doet dit door zich te richten op het bevorderen van nieuwe inzichten, de percepties te confronteren en het formuleren van nieuwe agenda's.

Aangrijpingspunten	Managementstrategieën
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten Het confronteren van de percepties van de verschillende partijen (defreezing en reframen) Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Het bemiddelen en arbitrerende tussen verschillende partijen Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (multiple inclusies)

Tabel 31: Managementstrategieën van procesmanager interactieniveau 1

De procesmanager van niveau 1 richt zich niet op institutionele context. Het hele netwerk is namelijk niet gericht op een verandering van de instituties, maar op een verbetering van het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden door een betere samenwerking van de huidige actoren te bereiken om zodoende synergie op te laten treden. De actoren geven aan dat vooral de strategieën 'het formuleren van agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen' en 'het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren' de belangrijkste zijn.

Knelpunten m.b.t. niveau 2	Toelichting
Slechte organisatie van de publieke actoren, wat zich vertaalde in problemen die gepaard gingen met <ul style="list-style-type: none"> o bestuurlijke financiële toezeggingen concreet vertalen naar acties, o juridische complexiteit die hiermee gepaard gaat en o andere praktische problemen. 	De samenwerking onder de publieke actoren was zeer aanwezig, maar de vertaling naar het operationele niveau heeft de nodige problemen met zich meegebracht. Publieke partijen hebben moeite met een dergelijk niveau.
De zeer brede uitvraag van projectscopes op niveau 2	De tender van het project was zo open dat er interne conflicten binnen SWINGH dreigden met andere projecten. Er zijn andere initiatieven voor stopgezet om zo juridische conflicten te voorkomen, terwijl er wel al financieel ondersteuning was.

Tabel 32: Knelpunten in het proces op niveau 2

Op niveau 2 zijn de knelpunten meer inhoudelijk. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de interacties hier ook meer op gericht zijn. Het komen tot concrete afspraken en toezeggingen van publieke actoren heeft op dit niveau tot knelpunten geleid. Hierdoor hebben de private

actoren op een gegeven moment bijna het vertrouwen in het proces verloren. Door interferentie van de procesmanager is de PPS op dit niveau gered. Daarnaast hebben de private actoren wel moeite met de brede uitkomsten van interactieniveau 2. De private actoren nemen deel en investeren in de processen, maar de opbrengsten van deze inspanningen zijn hoogst onzeker. De oorzaak hiervan is dat zij niet zeker weten of men de uiteindelijke uitvoerder van de projecten wordt. Deze knelpunten kunnen worden overwonnen door de processen voor de actoren inhoudelijk aantrekkelijk te maken. De procesmanager richt vooral op het aangrijpingspunt inhoud. Ook het aangrijpingspunt proces is van belang op dit niveau, want door de bijbehorende strategieën worden de processen voortgezet op niveau 2 zodat uiteindelijk ze naar niveau 3 kunnen worden getransformeerd. De betrokken actoren geven aan dat 'het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten' en 'het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren' de belangrijkste strategieën op dit niveau zijn.

Aangrijpingspunten	Managementstrategieën
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten • Het confronteren van de percepties van de verschillende partijen (defreezing en reframen) • Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren • Het bemiddelen en arbitrerende tussen verschillende partijen • Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen • Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (multiple inclusies)

Tabel 33: managementstrategieën van procesmanager op interactieniveau 2

§ 4.9 Toegepaste procesmanagementstrategieën

In dit deel wordt nagegaan welke strategieën de procesmanagers van de verschillende niveaus hebben toegepast. Dit wordt gedaan aan de hand van de verzamelde informatie.

Niveau 1: Interactiebegeleiding

De Mobiliteitsmanager, de procesmanager van het eerste niveau, moet zich op het eerste niveau vooral richten op het proces van de interacties en het begeleiden daarvan tussen de bestuurders van SWINGH en PNM. Vanwege het abstracte niveau van de bijeenkomsten, de bestuurders overleggen waar er kansen liggen voor de beide soorten actoren door een gezamenlijke visie te ontwikkelen, worden inhoudelijke aspecten van de mogelijke kansen niet besproken. Dit dient op de lagere interactieniveaus te worden onderzocht. Uit de informatie is gebleken dat de procesmanager zich vooral richt op het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen en het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren. Een van de hoofdtaken van de Mobiliteitsmanager wordt gevormd door het faciliteren van interacties tussen actoren. Door deze facilitering worden er condities geschept waar er uiteindelijk businesscases kunnen worden ontwikkeld. Daarnaast wordt de strategische onzekerheid vermindert en het onderlinge vertrouwen vergroot onder de betrokken actoren.

Het formuleren van nieuwe agenda's ligt ten grondslag aan het hele netwerk. De Commissie Luteijn adviseerde om nieuwe innovatieve manieren van samenwerken tussen gegroepeerde publieke en private actoren op te pakken. De regio Haaglanden heeft dit als eerste gedaan met de instelling van SWINGH en PNM. Beide actoren ondersteunen het idee om op basis van nieuwe overlegstructuren, waardoor iedereen elkaar beter weet te vinden, de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. De werkwijze van de Mobiliteitsmanager is gericht op pragmatisme en intuïtie. Er moet in 1^e instantie een vertrouwen zijn tussen de actoren die willen gaan samenwerken anders is de samenwerking gedoemd te mislukken. Hoe soft het argument ook is, het is van essentieel belang, oftewel 'eerst zoenen dan vrijen'. Het eerste interactieniveau is er dan ook op gericht om vertrouwen onder SWINGH en PNM voor elkaar te kweken waardoor het mogelijk wordt om een visie te ontwikkelen voor de lange termijn.

Voor een dergelijk proces is openheid van groot belang. Transparantie, het transformeren van inhoudelijke keuzen tot procesmatige afspraken en het betrekken van alle relevante partijen spelen hier een belangrijke rol in. Om openheid van het proces te garanderen zijn er aan de bovenstaande criteria voldaan. Door middel van het toepassen van procesmanagement en het

kenbaar maken aan alle betrokken actoren is er transparantie ontstaan in de subprocessen van het eerste interactieniveau. Aangezien er op het eerste niveau maar twee actoren van belang zijn, te weten SWINGH en PNM, is het niet moeilijk om aan dit criterium te voldoen. Er moet alleen niet worden vergeten dat de aanwezigheid van alle betrokken actoren de garantie geeft dat men ook bereid is om deel te nemen aan de nieuwe werkwijzen. Het conformeren van alle actoren aan een innovatieve werkwijze is al een stuk moeilijker. Ook aan dit (sub)criterium is voldaan. Zowel de bestuurders van SWINGH en PNM ondersteunen de stromenaanpak.

Ook aan het transformeren van inhoudelijke keuzen naar procesmatige afspraken wordt voldaan. Het is echter wel de vraag of hier de credits voor naar de Mobiliteitsmanager, als procesmanager, gaan. Vanaf 1999, het jaar waarin de Telematica-afspraken in de regio Haaglanden zijn gemaakt, vervolgens de oprichting van MICH (Mobiliteits Informatie Centrum Haaglanden) en vervolgens de oprichting van SWINGH is er een proces in gang gezet waarin procesmatige afspraken zijn gemaakt om zodoende de bereikbaarheid te vergroten.

Naast 'openheid' zijn de 'bescherming van de core values' van belang op het eerste interactieniveau. Echter is dit meer intern van belang binnen SWINGH en PNM, aangezien men vrijwel niet inhoudelijk ingaat op de kansen die getracht worden te ontwikkelen. Wel is het zo dat door dit kernelement er vertrouwen ontstaat onder PNM en haar leden, wat weer voor een betere en meer open samenwerking kan zorgen. De kernelementen 'Bescherming van Core Values' en vooral 'Openheid' met de daarbij behorende ontwerpprincipes liggen ten grondslag aan het procesmanagement dat plaats vindt op interactieniveau 1.

Niveau 2: Management van percepties

Op het tweede niveau waar de interacties plaats vindt, wordt een heel ander soort procesmanagement gebezigd. In plaats van de nadruk te leggen op het kernelement 'openheid' en de aangrijpingspunten 'Proces' en in minder mate 'Inhoud', zoals op niveau 1 plaats vindt, ligt de nadruk op de kernelementen 'Inhoud' en 'Voortgang' en de aangrijpingspunten 'Inhoud' en in minder mate 'Proces'.

Gedurende de (sub)processen op interactieniveau 2 heeft de voorzitter van PNM inhoudelijke inzichten faciliterend gebruikt door de rollen van experts en belanghebbenden te scheiden en te vervlechten. PNM heeft dit gedaan door de specialisten van de private en publieke actoren te betrekken bij deze processen en hun kennis aan te wenden voor het project waardoor er synergie heeft plaats kunnen vinden. Op het moment dat de processen aankwamen op niveau 3 zijn de private actoren uit het proces verwijderd om zodoende de belangen te scheiden.

Gedurende de processen waarin inhoudelijke verrijking centraal stond heeft de procesmanager ook het ontwerpprincipe van selectie toegepast. Het proces kende een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie. Uit deze selectie zijn uiteindelijk de contouren van ICT in Bereikbaarheid voortgekomen.

Ten aanzien van het kernelement 'voortgang', wat ook een centrale plaats inneemt in de (sub)processen op het tweede interactieniveau, zijn vooral de volgende ontwerpprincipes te herkennen:

- Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces.
- Het proces kent een zware personele bezetting.

Voor de publieke en met name private actoren vormt de kans op winstmogelijkheden één van de belangrijkste redenen te participeren in dergelijke overlegstructuren. Door deel te nemen, weet men wat er speelt, kan er invloed worden uitgeoefend en is een private actor bij een proces betrokken dat businesscases en daarmee inkomsten kan opleveren. Net zoals de publieke actoren behartigen de private actoren hun belangen door deel te nemen aan de (sub)processen op interactieniveau 2. De procesmanager heeft hierop ingespeeld en dit heeft de voortgang van het proces bevorderd.

Zoals al eerder gesteld zijn bij de processen omtrent ICT in Bereikbaarheid op interactieniveau 2 specialisten betrokken. Dit is groot belang geweest, omdat het om een zeer innovatieve procedure en vernieuwend project was. Bij dergelijke innovatie is het van belang dat er afgevaardigden van actoren participeren die beslissingsbevoegdheden en kennis van zaken hebben.

De voorzitter van PNM, de procesmanager van het tweede niveau, heeft getracht de percepties van de verschillende deelnemende actoren te sturen en deze te stimuleren om tot nieuwe inzichten te komen. Dit heeft zij onder andere gedaan door de percepties van de verschillende actoren te confronteren met elkaar. Zodoende is er een proces ingang gezet uiteindelijk te komen tot een gedeelde uitwerking voor het begin van een ontwerp van een nieuw project. Ook zijn uiteraard nieuwe kennis en inzichten verkregen door de kennis van de verschillende actoren te bundelen. Ook is de laatste managementstrategie van het aangrijpingspunt 'Inhoud' toegepast. Dhr Mooren heeft gedurende het voortraject nieuwe agenda's geformuleerd, zodat er een impasse tussen de betrokken partijen overbrugd kon worden. Op een gegeven moment wilden de private actoren niet verder, omdat voor hen de besluitvorming te onduidelijk was. Als reactie hierop heeft de procesmanager de structuur van de besluitvorming laten uitwerken en kon men alsnog verdergaan met het ontwerpen van het innovatieve ICT in Bereikbaarheid.

Op het gebied van 'Proces' heeft de voorzitter van PNM vooral in het voortraject interacties tussen actoren geïnitieerd en gefaciliteerd. Daarnaast heeft hij net zoals op niveau 1 de Mobiliteitsmanager heeft gedaan, interacties gearrangeerd om de strategische onzekerheid onder de betrokken actoren te verminderen. Ook op dit niveau speelt vertrouwen namelijk een zeer belangrijke rol.

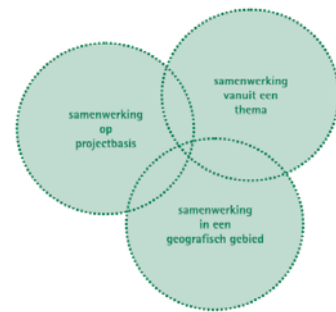
§ 4.10 Conclusie

Binnen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn er een drietal soorten actoren te ontdekken, namelijk private actoren, overkoepelende en belangbehartigende actoren en publieke actoren. Binnen deze groepen actoren is een grote variëteit aanwezig. Alle deelnemende actoren zijn van belang in het netwerk, hebben hun eigen motieven om deel te nemen en kunnen verschillende machtsmiddelen toewenden om invloed uit te oefenen. Hierdoor is er sprake van een zeer complex netwerk waarin alle actoren afhankelijk zijn van elkaar. De processen in dit netwerk worden gestuurd door de procesmanagers. Daarbij leggen zij vooral nadruk op de aangrijpingspunten inhoud en proces. Het procesdesign moet aan alle vier de kernelementen recht doen. Inhoud en bescherming van core values zijn belangrijk om de private actoren betrokken te houden. Voortgang en openheid zijn vooral belangrijk voor de processen zelf.

Hoofdstuk 5: Management van projecten

§ 5.1 Inleiding

Uit het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat er verschillende samenwerkingsvormen en interactieniveaus binnen het netwerk aanwezig zijn. Naast de samenwerkingsvormen die gebaseerd zijn op thema en een geografisch gebied en de daarbij behorende interactieniveaus is er ook nog een derde vorm van samenwerking, namelijk samenwerking op projectbasis. Deze vorm komt voort vanuit het tweede interactieniveau waar er wordt samengewerkt op basis van een thema. Vanuit het tweede interactieniveau is er een nieuw interactieniveau ontstaan. Op dit derde niveau heeft er samenwerking plaatsgevonden tussen actoren die de aanbesteding van een project hebben uitgewerkt, welke voortvloeit uit het bijbehorende thema van niveau 2 en de beleidsvisies van niveau 1. Zodoende kan er worden gesteld dat op het derde niveau er samenwerking op projectbasis heeft plaats gevonden.



Figuur 13: Vormen samenwerking binnen Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Op interactieniveau drie is een samenwerking van deskundigen gevormd, zij waren afgevaardigden van de verschillende publieke actoren die belang hebben bij de inzet van ICT en open stonden voor de samenwerking. De communicatie binnen dit interactieniveau was gericht op het informeren over de inhoud, men heeft getracht een project zo snel mogelijk op de markt te zetten. Snelheid vormde namelijk een voorwaarde voor succes, want anders zou dit project haar interesse verliezen onder de actoren. Het is namelijk van groot belang bij een dergelijke samenwerkingsvorm dat de urgentie van het probleem in beeld blijft. Het gezamenlijke probleembesef leidt tot grote daadkracht en hierdoor is uiteindelijk een zeer innovatief en uitdagend project voortgekomen in de vorm van ICT in Bereikbaarheid.

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze er management plaats heeft gevonden ten aanzien van het project ICT in Bereikbaarheid en op welke wijze dit verbonden is met het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het management wat daar plaats vindt. Met de analyse van één project, dat voortkomt uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, wordt gekeken naar de koppeling tussen de sturing in het hele netwerk ten aanzien van het thema bereikbaarheid en aan de andere kant de sturing ten aanzien van een concreet project. De focus van dit hoofdstuk ligt op de wijze van de voorbereiding van een project in het netwerk en het project zelf.

In hoofdstuk 6 zal allereerst een beschrijving van het project ICT in Bereikbaarheid worden gegeven, in Appendix A.5 wordt het basisdocument 'A.5 Invitation to Qualify (ITQ) ICT in Bereikbaarheid' weergegeven. Daarna wordt er een tijdslijn gepresenteerd, zodat de tijdsspan van het proces van het project duidelijk wordt. Na deze visualisatie wordt via het rondemodell het proces van het project ICT in Bereikbaarheid weergegeven. In de daarop volgende paragraaf worden de uitkomsten van de rondes en de knelpunten gepresenteerd die zich hebben voorgedaan gedurende het proces ten aanzien van het desbetreffende project. Als gevolg van deze uitkomsten en de reacties op de knelpunten kunnen type managementstrategieën worden geïdentificeerd. Deze identificatie vindt plaats in de daarop volgende paragraaf.

§ 5.2 ICT in Bereikbaarheid

Het project ICT in Bereikbaarheid vormt één van de deelprojecten welke is voortgekomen uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Het project betreft het eerste en vooralsnog enige gezamenlijke project binnen het netwerk, waar zowel publieke als private actoren hebben meegewerkt in de voorbereiding van het project. ICT in Bereikbaarheid is een project waarbij wordt getracht met behulp van het toepassen van ICT een betere doorstroming te creëren binnen de regio.

Binnen de regio Haaglanden kent het thema toepassen ICT binnen de verkeerswereld om de bereikbaarheid van de regio te vergroten een redelijk lange geschiedenis. Het thema prijkt dan ook al vrij lange tijd op de ambtelijke en politieke agenda. Al in 1999 is er door Haaglanden in de Nota van het stadsgewest Haaglanden: 'Telematica – nieuwe dimensies van het verkeer en vervoer (1999)' reeds gewezen op het nut van telematica toepassingen gericht op reisinformatie. In 2000 is het MobiliteitsInformatieCentrum Haaglanden (MICH) opgericht. Doel van dit project was om verschillende soorten mobiliteitsinformatie te bundelen en dit weer onder de weggebruikers te verspreiden. In de hierop volgende jaren zijn er haalbaarheidsstudies voor dit project uitgevoerd.

Na de haalbaarheidsstudies is MICH in 2003 ondergebracht bij het samenwerkingsverband SWINGH. MICH vormt de voorganger van het project ICT in Bereikbaarheid en met het onderbrengen van MICH kan het project ICT in Bereikbaarheid een vervanger/opvolger van MICH worden genoemd.

De reden dat stadsgewest Haaglanden de tender voor ICT in Bereikbaarheid heeft uitgeschreven is dat zij aantal trends, in overeenstemming met SWINGH, heeft gesignaleerd betreffende verkeer en bereikbaarheid, organisatie en consumentengedrag, zie tabel 34.

Verkeer en Veiligheid	Organisatie	Consumentengedrag
<ul style="list-style-type: none"> Mobiliteit fragmenteert steeds meer naar plaats, tijd en reizigersbehoeften. Onvoorspelbaarheid reistijd neemt toe. Vastlopen verkeer in en uit de steden. 	<ul style="list-style-type: none"> De overheid wordt aangesproken op resultaat en niet op (beleids)ideeën. Er ontstaat steeds meer behoefte aan PPS en samenwerking in de 'mobiliteitswereld'. Integrale benadering van mobiliteit, zowel voor wat betreft de onderdelen van mobiliteit als van de partijen op stad- en regioniveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Actuele reisinformatie moet laagdrempelig verkrijgbaar zijn. Verplaatsingen worden veelal per dag vanuit de woning georganiseerd/gepland. Betrouwbaarheid is veel belangrijker dan snelheid.

Tabel 34: Gesignaleerde trends door stadsgewest Haaglanden

De bovenstaande trends op het gebied van verkeer en bereikbaarheid en andere ontwikkelingen in de regio Haaglanden resulteren erin dat de bereikbaarheid van de regio verslechterd. Betrouwbare bereikbaarheid heeft een grote economische en maatschappelijke waarde, echter is de bereikbaarheid in de regio Haaglanden, ten tijde van de aanbesteding, verre van betrouwbaar. Een duurzame oplossing om de betrouwbaarheid structureel te verbeteren is derhalve een bittere noodzaak. Deze structurele verbetering is onder andere te behalen door het inzetten van verwachtingsmanagement, ofwel het informeren van reizigers ten aanzien van de bereikbaarheid binnen Haaglanden. ICT kan hierbij een rol van betekenis spelen.

<ol style="list-style-type: none"> het op een intelligente wijze managen van verkeers- en vervoerstromen; samenwerken, zowel op publiek-publiek als op publiek-privaat niveau; beprijzen van bereikbaarheid; dienstverlening op het gebied van mobiliteit met toepassing van informatie systemen⁴⁶.
--

Box 34: Methoden waarlangs hoogwaardige en betrouwbare bereikbaarheid kan worden bereikt

ICT in Bereikbaarheid behoort tot de laatste categorie methoden en richt zich op de subjectieve component van de bereikbaarheid, namelijk op het bestrijden van de onbetrouwbaarheid, de onvoorspelbaarheid en de negatieve beleving van de reistijd binnen Groot Haaglanden door middel van toepassing van ICT. Doel van het project ICT in Bereikbaarheid is om de beleving van de mobiliteit binnen de regio Haaglanden te verbeteren. Dat 'beleving' klinkt soft, maar dat is het absoluut niet. Het gaat in de kern om betrouwbare multimodale reisinformatie voor de reiziger en dit is wat ontbreekt. "Er ontbreekt in Groot

⁴⁶ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Tender (ITT) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 7 (2004)

Haaglanden dienstverlening op het terrein van het verwerven, verwerken en beschikbaar stellen van actuele en adequate multimodale reisinformatie, dit is de ontbrekende schakel in het systeem van reisinformatie,⁴⁷ aldus het stadsgewest Haaglanden in samenwerking met andere publieke actoren.

- Inzichtelijkheid van het mobiliteitssysteem waardoor de werking van het systeem kan worden verbeterd.
- De reiziger op elk moment zicht bieden op de verwachte reistijd.
- Vergemakkelijken van keuzes maken m.b.t. vervoersmiddel.
- Mogelijkheden tot het ontplooiën van commerciële activiteiten.
- Mogelijkheden tot het ontplooiën van nieuwe dienstverlening.

Box 35: Mogelijkheden met actuele en adequate reisinformatie

Doelstelling ICT in Bereikbaarheid

Stadsgewest Haaglanden als aanbestedende dienst heeft, in samenwerking met SWINGH en de andere publieke actoren, besloten om over te gaan tot actie en het project ICT in Bereikbaarheid aan te besteden. Dit is een gevolg van de ontwikkelingen in het netwerk, zoals beschreven is in hoofdstuk 5 en de processen die vooraf zijn gegaan aan het project ICT in Bereikbaarheid, deze worden later in dit hoofdstuk besproken. Een andere stimulans voor Haaglanden werd gevormd door het uitblijven van een markt voor reis- en route-informatie, er geen privaat mobiliteitsmanagement was en zich ook niet op korte termijn zelfstandig had ontwikkeld. Het project ICT in Bereikbaarheid is ook het resultaat van SWINGH en haar stromenaanpak, waarbij de verschillende overheden in het verkeer en vervoer meer over de geografische grenzen van hun eigen verantwoordelijkheden heenkijken en daarnaast samenwerken met het bedrijfsleven en de consument door hen meer te betrekken in de ontwikkeling van mobiliteitsplannen.

Dit heeft geresulteerd in de uitschrijving van de aanbesteding voor het project. ICT in Bereikbaarheid heeft de doelstelling om “een marktontwikkeling op gang brengen op het gebied van actuele en adequate reisinformatie en daarop aansluitende dienstverlening aan reizigers om de objectieve bereikbaarheid en de subjectieve beleving van de bereikbaarheid in de regio Haaglanden te verbeteren.”⁴⁸ Met deze doelstelling willen de deelnemende publieke actoren zichtbare kwantitatieve en kwalitatieve verbeteringen bereiken in de mobiliteit in Haaglanden, zowel in het gedrag als in de beleving van de reizigers en andere stake-holders. Daarnaast, zoals eerder genoteerd, moet het een proces in ontwikkeling zetten dat leidt tot een door de private actoren gedragen reisinformatiemarkt (een, na een startbijdrage van de overheid, autonoom functionerende markt).

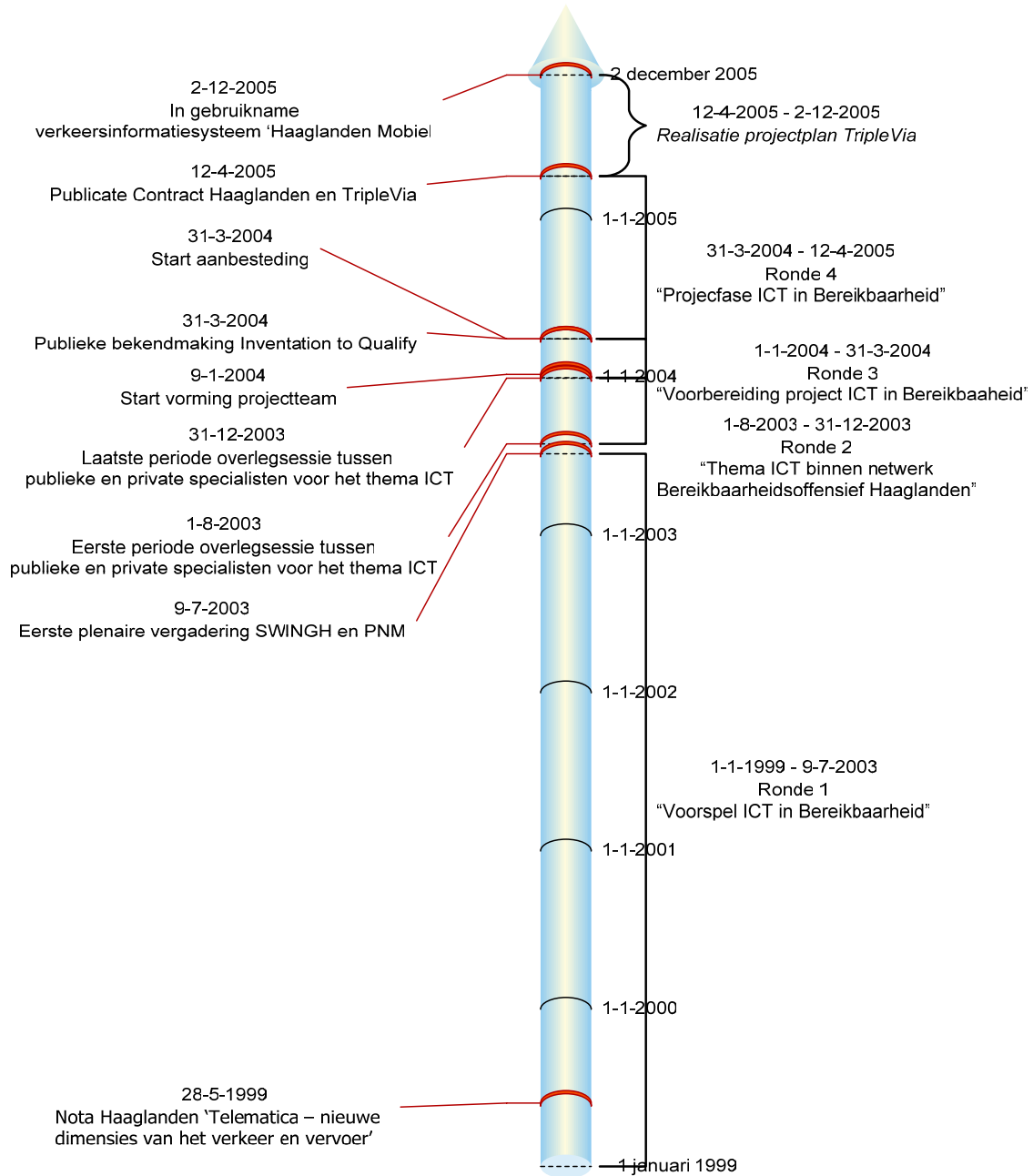
De beloning voor de winnaar van de aanbesteding bedraagt €3.500.000. Dit bedrag dient als opstartsubsidie en zal in fases, gerelateerd aan te behalen ‘milestones’, uitbetaald worden aan de uitvoerder. Gedurende de tweejarige periode dat het systeem minimaal operabel dient te zijn zal het effect op gedrag, beleving en mobiliteit van de gebruikers worden gemeten in combinatie met de beoordeling van de ‘gebruikerstevredenheid’. De criteria voor deze metingen worden opgesteld in overleg tussen de private winnaar en de aanbestedende partij, namens alle deelnemende publieke actoren. Na de twee jaar zal een evaluatierapport van stadsgewest Haaglanden in samenwerking met de uitvoerder omtrent de eerste operationele toepassing na twee jaar praktijkervaring worden gepubliceerd.

⁴⁷ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 10 (2004)

⁴⁸ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 10 (2004)

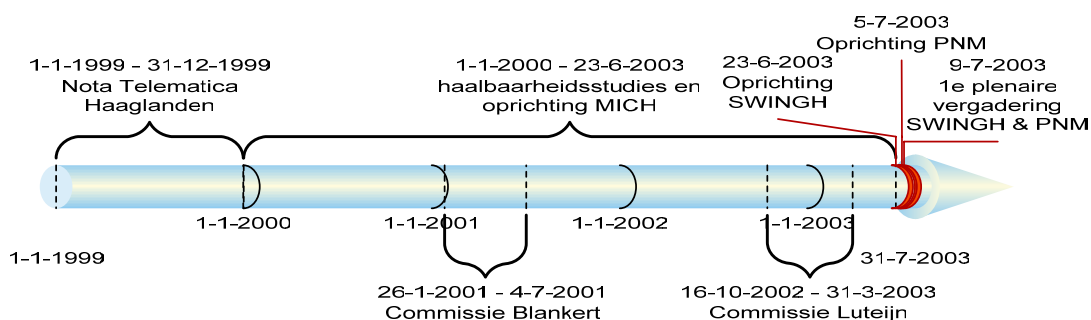
§ 5.3 Ronden van het proces ICT in Bereikbaarheid

Op deze pagina wordt allereerst het proces van ICT in Bereikbaarheid gevisualiseerd. Dit vormt een hulpmiddel voor de lezer om een goed beeld te krijgen van de spelronden en de begin- en eindpunten van deze procesdelen. Links van de tijdslijn zijn de begin- en eindpunten van de spelronden toegelicht en rechts de rondes zelf. In de subparagrafen worden de rondes besproken en ook hier wordt elke ronde gevisualiseerd, zij het gedetailleerder.



Figuur 14: Proces ICT in Bereikbaarheid in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

§ 5.3.1 Ronde 1: Voorspel ICT in Bereikbaarheid



Figuur 15: Ronde 1 "Voorspel ICT in Bereikbaarheid"

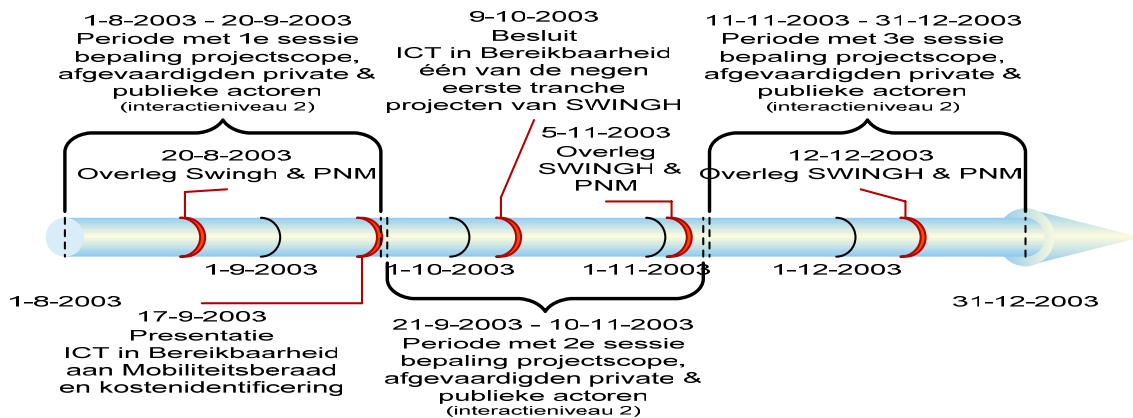
De eerste ronde in het proces van ICT in Bereikbaarheid begint in 1999 met de notitie in de nota stadsgewest Haaglanden: 'Telematica – nieuwe dimensies van het verkeer en vervoer'. In deze nota verkondigt deze actor voorstander te zijn van het toepassen van ICT in de verkeerswereld om zodoende de bereikbaarheid van de regio te vergroten. Andere belangrijke actoren zijn op dat moment nog niet overtuigd van het mogelijke effect wat ICT zou kunnen hebben, onder andere hierdoor heeft het tot 2003 voordat er concrete actie is ondernomen. Na de Nota van stadsgewest Haaglanden zijn er in Haaglanden zelfstandig acties ondernomen op het themagebied. In opdracht van deze actor is men gestart met studies naar de haalbaarheid van een regionaal verkeersinformatiesysteem. In eerste instantie droeg dit systeem de naam van Regionaal Traffic Information Centre Haaglanden (Regio-TIC Haaglanden) en dat is later getransformeerd naar MobiliteitsInformatieCentrum Haaglanden (MICH).

Vanaf het bovenstaande moment, omstreeks 2000, beginnen meer regionale publieke actoren het nut van ICT ten aanzien van mobiliteitsinformatie in te zien. Dit regionale proces zorgt ervoor dat de Gedeputeerde van de Provincie Zuid-Holland en de Portefeuillehouder Verkeer en Vervoer van het stadsgewest Haaglanden het MICH benoemen tot één van de speerpunten van het Bereikbaarheidsplan Haaglanden. Concrete acties blijven helaas uit, wel worden er studies verricht naar de functionaliteit, technische opties en business modellen van het MICH. Op Rijksniveau zijn er voor 2001 weinig processen die ingaan op het mogelijke nut van de toepassing van ICT om zodoende de knelpunten aan te pakken en de bereikbaarheid te vergroten. Vanaf 2001 zorgt de commissie Blankert, Projectgroep A4-corridor, voor verandering. Zij adviseert om knelpunten regionaal aan te pakken. Een gebiedsgerichte aanpak kan onder meer resulteren in het inzetten van ICT op regionale mobiliteitsproblemen. In navolging van de commissie Blankert wordt de Commissie Luteijn, Commissie Mobiliteitsmarkt A4, opgestart en in 2003 brengt zij het zelfde advies uit. Mobiliteitsproblemen moeten regionaal worden aangepakt en hiervoor moet een mobiliteitsmarkt worden gecreëerd waarin verenigde publieke actoren samen werken met private actoren. De publieke actoren in de regio Haaglanden hebben hier als eerste gehoor aan gegeven door SWINGH op te richten en in het bedrijfsleven heeft PNM opgestart. Deze 2 groepen actoren zijn uiteindelijk het belangrijkste voor geweest voor deze ronde, omdat zij een geheel nieuw proces in gang hebben gezet.

Knelpunten hebben zich voorgedaan op het vlak van samenwerking en interactieniveau. De samenwerking binnen de arrangementen zelf en tussen SWINGH en PNM was geheel nieuw. Gedurende de processen heeft dit voor opstartproblemen gezorgd. Een voorbeeld is dat SWINGH zich in eerste instantie wilde richten op het maken van beleid in plaats van concrete projecten te ontwikkelen. Gelang het proces verder is geëvolueerd hebben alle actoren en arrangementen geleerd hoe de samenwerking het beste kan plaats vinden.

Op 09-07-2003 vindt het eerste plenaire overleg tussen SWINGH en PNM plaats, deze vergadering vormt het einde van de eerste ronde. Cruciaal is dat beide arrangementen ervan overtuigd zijn dat er snelle successen dienen te worden geboekt.

§ 5.3.2 Ronde 2: introductie ICT in Bereikbaarheidsproblematiek



Figuur 16: Ronde 2 “Thema ICT binnen netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden”

De noodzaak voor gebundelde mobiliteitsinformatie vormt het begin van het thema ICT in bereikbaarheid in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Vanaf augustus 2003 is er thematisch op het gebied van ICT samengewerkt tussen publieke en private actoren om te bestuderen wat de mogelijkheden zijn binnen het thema.

In deze ronde zijn er tussen de zomer 2003 en december 2003 3 overlegsessies geweest tussen PNM en SWINGH waarin inhoudelijk de projectscope van ICT in Bereikbaarheid is besproken. Bij deze sessies waren gespecialiseerde afgevaardigden van publieke en private actoren aanwezig, zodat een inhoudelijke brainstormsessie plaats kon vinden. Vanuit de private actoren waren vooral medewerkers betrokken vanuit de deelnemende ICT-bedrijven van PNM. Voorbeelden van deze bedrijven zijn: Siemens Nederland N.V., Vialis Verkeer en Mobiliteit, Logica CMG en Imtech. Vanuit de publieke actoren waren er vooral deskundigen op het gebied van mobiliteitsinformatie aanwezig. De sessies worden geleid door de voorzitter van PNM en de Mobiliteitsmanager vanuit SWINGH. Naast deze overlegsessies zijn er ook nog andere vergaderingen tussen SWINGH en PNM geweest, echter vonden deze plaats op interactieniveau 1 en dus was er geen inhoudelijk maar procesmatig overleg.

Op 17 september 2003 is het project ICT in Bereikbaarheid aan het Mobiliteitsberaad van SWINGH gepresenteerd. In de voorgaande inhoudelijke overlegssessie tussen de private en publieke actoren is destijds een globale projectscope opgezet. Door de samenwerking tussen de publieke en private actoren zijn zij te weten gekomen wat de actoren eventueel op dit gebied aan elkaar kunnen hebben. Men heeft de wensen, intenties en mogelijkheden naar elkaar gecommuniceerd. Vanuit dit overleg heeft men een globale projectscope kunnen opzetten en is dit door de publieke actoren gepresenteerd aan het Mobiliteitsberaad. Voor de kosten van het project werd een bijdrage van de overheid van €3 miljoen geïdentificeerd.

Zoals al eerder vermeld participeert Rijkswaterstaat ook in het project ICT in Bereikbaarheid. Zij heeft voor de participatie, parallel aan de voorbereiding van het project ICT in Bereikbaarheid in het kader van het innovatieprogramma Wegen naar de Toekomst aan de voorbereiding van een Pilot Reistijdverwachting gewerkt. Mede door signalen van marktpartijen tijdens een werkconferentie van Wegen naar de Toekomst, maar vooral om gestalte te geven aan de filosofie van SWINGH, heeft Rijkswaterstaat besloten om zijn expertise en zijn budget van €0.5 miljoen voor de Pilot Reistijdverwachting toe te voegen aan de publieke middelen voor ICT in Bereikbaarheid. Rijkswaterstaat en stadsgewest Haaglanden zijn er van overtuigd dat de gezamenlijke doelstellingen van de overheden op dit terrein optimaal gediend worden door deze geïntegreerde samenwerking⁴⁹. Deze samenwerking en bundeling van middelen is een voorbeeld van stromenaanpak en de aanpak die de Commissie Luteijn heeft geadviseerd.

Na de presentatie en de goedkeuring van het Mobiliteitsberaad heeft zich de periode aangediend waarin de tweede inhoudelijke overlegssessie heeft plaatsgevonden. Met deze tweede sessie hebben de specialisten van de deelnemende publieke en private actoren verder

⁴⁹ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Quality (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 7-8 (2004)

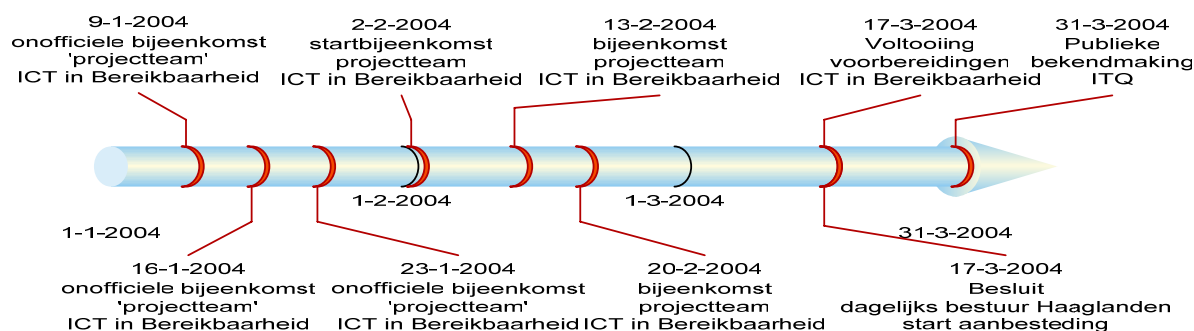
geborduurd op het idee wat ontstaan is na de eerste inhoudelijke sessie. In deze overlegssessie is het duidelijk geworden dat een project dat zich richt op de subjectieve kant van bereikbaarheid de meeste kans heeft van slagen. De private actoren hebben globaal aangegeven wat zij kunnen, graag willen en verwachten van de publieke actoren. De publieke actoren hebben hierop de mogelijkheden geschetst wat betreft middelen en wensen. Na deze tweede sessie is er door SWINGH besloten om het project ICT in Bereikbaarheid op te nemen in de groep van negen eerste tranche projecten van SWINGH. ICT in Bereikbaarheid vormt het eerste echte gezamenlijke project, waarin dus wordt samengewerkt tussen publieke en private actoren op basis van de stromenaanpak.

Na dit besluit heeft zich de derde periode aangediend waarin een inhoudelijke overlegssessie tussen publieke en private actoren heeft plaatsgevonden. In deze sessie zijn de visies onder de betrokken actoren op elkaar afgestemd en is de uiteindelijke projectscope bepaald voor het toepassen van ICT om de mobiliteit te verbeteren door reizigers beter te informeren. Met deze inhoudelijke sessies is het speelveld bepaald waarin het project gaat worden uitgezet. De deelnemende private actoren hebben dus geen voorkennis van het project verkregen door deel te nemen aan de inhoudelijke overlegssessies.

De knelpunten die zich in deze ronde hebben voorgedaan zijn, net zoals in de eerste ronde, vooral op het gebied van samenwerking en de organisatie van een dergelijke PPS. Alle actoren waren zeer enthousiast over het thema, echter was het ook volstrekt nieuw, daarbij deden zich vragen voor hoe alles diende georganiseerd te worden. Verder kon men ook nog niet de consequenties voor bestaande samenwerkingsvormen en mobiliteitsinformatiesystemen inschatten. Een ander knelpunt ten aanzien van de samenwerking was het vraagstuk hoe er met vertrouwelijkheid en geheimhouding diende te worden omgegaan.

Deze ronde heeft er voor gezorgd dat het thema ICT in bereikbaarheid in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is geïntroduceerd. Publieke en private actoren zijn met elkaar in contact gekomen om het thema verder uit te werken, elkanders visies te leren kennen en te kijken wat de mogelijkheden waren. Vanuit de noodzaak tot meer mobiliteitsinformatie en de bundeling daarvan, de stromenaanpak van SWINGH en de adviezen van de Commissie Luteijn om vooral knelpunten regionaal aan te pakken door een te vormen mobiliteitsmarkt is de projectscope van ICT in Bereikbaarheid bepaald in samenwerking tussen de private actoren van PNM en de publieke actoren van SWINGH.

§ 5.3.3 Ronde 3: “Voorbereiding project ICT in Bereikbaarheid”



Figuur 17: Ronde 3 “Voorbereiding project ICT in Bereikbaarheid”

Ronde 3 is de ronde waarin de publieke actoren een projectteam hebben gevormd om een aanbesteding van het project ICT in Bereikbaarheid te formeren. Deze ronde omvat hierdoor een vrij korte periode, maar is wel een zeer belangrijke in het proces van ICT in Bereikbaarheid.

Nadat er in de voorgaande ronde is samengewerkt met private actoren is in deze ronde sprake van gesloten deuren. De wegen van de private en publieke actoren scheiden zich. De publieke actoren trekken zicht terug en sluiten de interacties met de private actoren af, om voorkennis, belangenverstrengeling en uitsluiting van private actoren te voorkomen. De publieke actoren

hebben in de vorige ronde een goed beeld van de private actoren en hun wensen, mogelijkheden en kennis gekregen.

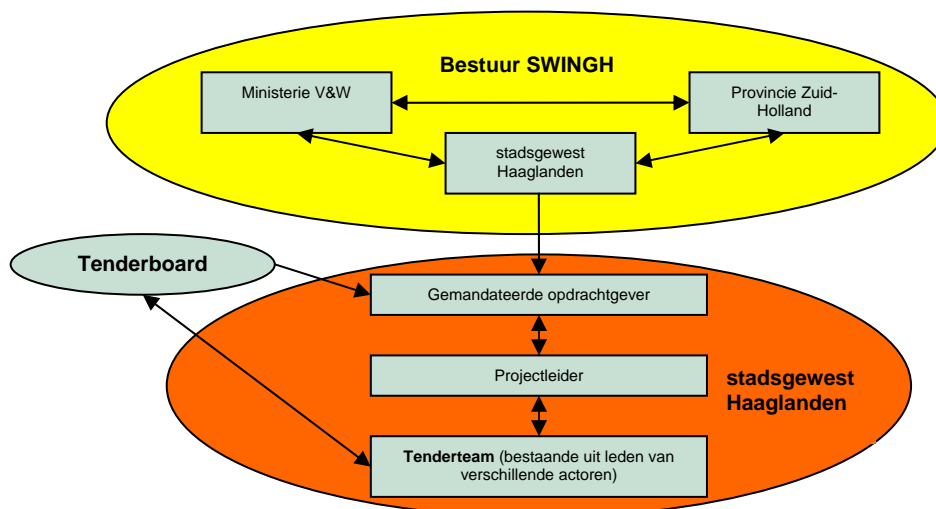
In ronde 3 die gestart is begin 2004 hebben publieke actoren onder leiding van stadsgewest Haaglanden een projectteam / tenderteam gevormd. Binnen deze ronde heeft het tenderteam de projectscope, die voortgekomen is uit de vorige ronde, verder uitgewerkt.

Vanaf begin 2004 werken een aantal publieke actoren reeds samen in een onofficieel samenwerkingsverband onder de vlag van Haaglanden. Stadsgewest Haaglanden neemt in deze fase de regisserende rol op zich, aangezien deze actor de aanbestedende dienst vormt. Op 02-02-2004 is het projectteam compleet. Dit moment kan dan ook worden gekenmerkt als de officiële startbijeenkomst van het tenderteam voor de voorbereiding van het project en daarbij behorende aanbesteding.

Het tenderteam is een projectteam, dat is opgebouwd uit leden die afkomstig zijn van de verschillende deelnemende actoren van het arrangement SWINGH. Zij zijn geselecteerd op hun inhoudelijke kennis van bepaalde zaken die van belang waren voor het project ICT in Bereikbaarheid. Hierdoor hebben op projectbasis medewerkers van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Rijkswaterstaat Provincie Zuid-Holland, Connekt en stadsgewest Haaglanden met elkaar samengewerkt. De groep werd aangevuld, daar waar nodig met aanvulling van experts. Deze aanvulling vond plaats indien er te weinig know-how was en er tijdsbeperkingen aanwezig waren. Dit tenderteam werd geleid door de projectleidster vanuit stadsgewest Haaglanden, Ir. M.D. Mihaylova MSc.

Het projectteam heeft gerapporteerd aan een gemandateerde opdrachtgever in de vorm een ambtenaar in plaats van de politiek bestuurlijk verantwoordelijke. Met een dergelijke scheiding is getracht gedurende het traject van de tender korte lijnen te hebben, snelheid in de procedures, duidelijkheid en transparantie. Door de scheiding, door middel van mandatering, was het Hoofd sector Verkeer en Vervoer van stadsgewest Haaglanden, Dhr. Willem Benschop, de opdrachtgever en had Dhr Bruno Bruins, Portefeuillehouder Verkeer van stadsgewest Haaglanden alleen procesmatig zicht op het project.

In de omgeving waarin de derde ronde zich heeft afgespeeld was ook een onafhankelijke tenderboard aanwezig. Deze board was opgebouwd uit externe personen die geen betrekkingen hebben met andere publieke actoren in het netwerk. De tenderboard bestond uit een advocaat, een financiële deskundige en ervaren tendermanager. Met de instelling van een dergelijk orgaan is er getracht kwaliteitsborging te garanderen.

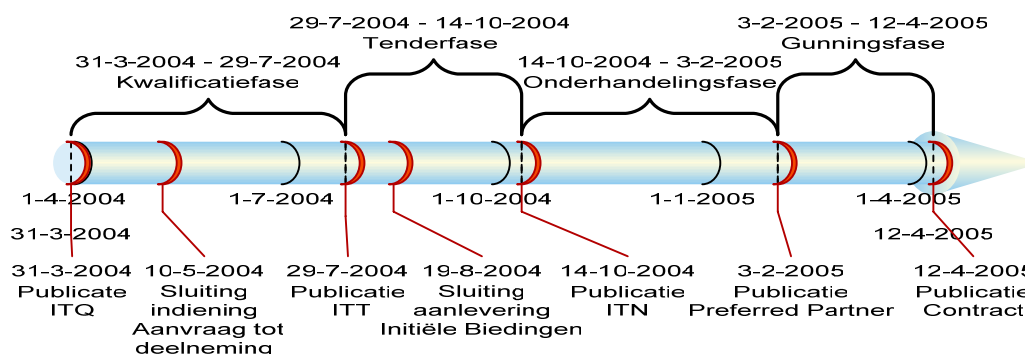


Figuur 18: Omgeving waarin ICT in Bereikbaarheid is ontworpen

Vanaf 02-02-2004 heeft het projectteam wekelijks met elkaar gewerkt aan de aanbesteding en haar procedures. Wekelijks hebben zij samengewerkt en op 17 maart 2004 zijn de voorbereidingen van het project ICT in Bereikbaarheid voltooid en heeft het dagelijks bestuur van Haaglanden, als Aanbestedende Dienst, besloten tot het starten van de aanbesteding.

Het belangrijkste knelpunt in deze ronde heeft een inhoudelijk karakter. Vooral de wijze hoe de uitvraag diende te worden geformuleerd heeft veel tijd gekost. Het tendersteam had als uitgangspunt een open uitvraag te formuleren om zodoende de private actoren een kans te geven hun creativiteit tentoon te laten spreiden. Het formuleren van een open uitvraag is echter een moeilijk proces, aangezien de publieke actoren wel een bepaalde vorm van sturing in de aanbesteding wilden inbrengen.

§ 5.3.4 Ronde 4: Openbaring ICT in Bereikbaarheid



Figuur 19: Ronde 4 "Projectfase ICT in Bereikbaarheid"

Ronde 4, de openbaring van ICT in Bereikbaarheid, begint met de publieke bekendmaking van het aanbestedingsdocument de Invitation tot Qualify (ITQ) voor de aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid' op de Intertraffic in de RAI Amsterdam. Op deze beurs wordt middels een georganiseerde bijeenkomst de ITQ gepresenteerd voor belangstellenden en wordt er een bijbehorende presentatie door het tendersteam gegeven. Vanaf dit moment is het duidelijk wat de vereniging en samenwerking van publieke actoren heeft opgeleverd en wat zij graag gerealiseerd ziet worden middels het gebruik van ICT toepassing om zodoende de bereikbaarheidsproblematiek van de regio Haaglanden te verkleinen.

Stadsgewest Haaglanden vraagt niet om een systeem wat moet voldoen aan de door haar opgelegde strakke specificaties, men heeft een open uitbesteding gedaan waarbij het bedrijfsleven de open vraag is gesteld "de mobiliteitsproblemen in de regio met ICT te helpen oplossen en de beleving van de bereikbaarheid bij de reiziger te verbeteren". Tevens wordt in de ITQ benadrukt dat de overheid het systeem niet gaat gebruiken, in eerste instantie dient het systeem op de mobilist gericht te zijn.

- Financiële risico's voor de overheid zullen worden uitgesloten.
- Financiële baten gedurende het project zullen volledig ten gunste van de uitvoerder komen. Dit betekent onder meer dat inkomsten van de uitvoerder uit dienstverlening aan overheden of wegbeheerders binnen Haaglanden additioneel zijn op de genoemde overheidsbijdrage van € 3.500.000.
- Een voorstel voor een betalingsregime van de overheidsbijdrage is onderdeel van de door de geselecteerden in te dienen Initiele Bieding.⁵⁰

Box 36: Financiële structuur ICT in Bereikbaarheid

De private partijen wordt met deze aanbesteding gevraagd hun creativiteit aan te spreken en de mogelijkheid tot het combineren van middelen, diensten en kennis. Uit het bovenstaande blijkt het unieke en innovatieve inhoudelijke aspect van deze aanbesteding. De open uitvraag voor het project is door het stadsgewest Haaglanden gedaan in navolging van de wens PNM en de deelnemende partijen. Uit de samenwerkingsprocessen die aan het project zijn voorgegaan kwam naar voren dat de private actoren graag af willen van de 'verstikkende' specificaties die de overheid oplegt bij aanbestedingen. Zij willen graag aanbestedingen waarin de doeleinden gespecificeerd zijn en niet de wijze waarop deze bereikt dienen te worden.

⁵⁰ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 13 (2004)

Te ontwerpen business case voor dienstverlening waarbij:

- "data worden ingewonnen, al dan niet gekoppeld aan reeds beschikbare data van de wegbeheerders en OV-bedrijven;
- de ingewonnen data worden verwerkt tot zinvolle en gevalideerde informatie voor reizigers en tot diensten (service en content provider) waarvan reizigers en/of andere klanten gebruik kunnen maken;
- deze zinvolle informatie en diensten ter beschikking wordt gesteld aan verschillende soorten gebruikers (overheid, bedrijven, burgers), al dan niet tegen betaling;
- deze business case is vertaald naar een concreet op korte termijn uitvoerbaar project, waarin een eerste operationele toepassing wordt ontwikkeld en gedurende twee jaar wordt geëxploiteerd."⁵¹

Box 37: 'Open' object van aanbesteding, omschrijving te ontwerpen businesscase volgens de ITQ "ICT in Bereikbaarheid"

Het project ICT in Bereikbaarheid biedt met de doelstelling een unieke kans voor de private actoren binnen de verkeersinformatica wereld. Nog nooit is er in Nederland en vele andere landen een dergelijke aanbesteding in combinatie met de gevolgde procedure gedaan in deze sector. Wel zijn er voorbeelden van projecten in andere sectoren, zoals het Wieringerrandmeer⁵², waar een soortgelijk proces zich heeft ontwikkeld. ICT in Bereikbaarheid heeft binnen de sector een grote 'public exposure' in binnen- en buitenland verkregen. Ook biedt het voor de aanbestedende partijen kansen tot het uitrollen van haar diensten en kan zij een belangrijke positie verwerven in de te ontwikkelen mobiliteitsmarkt.

- "het ontwikkelen van nieuwe markten voor verkeer- en vervoerdiensten en technologie onder meer door het genereren en bewerken van data, informatie en kennis omtrent mobiliteit;
- de integratie van ontwikkelingen in de ICT-industrie en de dienstverlening met die van de infrastructuur op het terrein van verkeer en vervoer."⁵³

Box 38: Kansen voor private partijen middels ICT in Bereikbaarheid

Algemene aanbestedingsprincipes

Naast de beginselen van het aanbestedingsrecht, gelijke behandeling van inschrijvers en transparantie van de procedure, heeft stadsgewest Haaglanden nog een aantal principes gehanteerd. De aanbestedende actor heeft zich bij de beoordeling van de referenties, de Initiële Biedingen en de beoordeling van de aanbiedingen tijdens de onderhandelingen sterk gemaakt voor transparantie, objectiviteit en non-discriminatoire criteria. Door de aard van de uitvraag zijn deze criteria niet gedetailleerd. Om toch gelijke behandeling en objectiviteit voor de procedure te garanderen heeft stadsgewest Haaglanden aantal uitgangspunten voor de procedure gehanteerd.

- "Alle beoordelingen vinden in eerste instantie door twee teams onafhankelijk van elkaar plaats.
- Deze beoordelingen worden schriftelijk en gemotiveerd vastgelegd.
- Deze beoordelingsverslagen worden besproken in het Tendersteam, waarna de definitieve beoordelingsverslagen worden opgesteld.
- De procedure staat onder toezicht van een onafhankelijke Tenderboard.
- Besluiten genomen door de aanbestedende dienst omtrent de beoordelingen, uitsluitingen en de aanwijzing van de Preferred Partner worden pas genomen nadat daarvoor door de Tenderboard is geadviseerd.
- Besluiten in de procedure worden inhoudelijk gemotiveerd aan de inschrijvers kenbaar gemaakt, met inachtneming van zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid omtrent bedrijfsgevoelige informatie."⁵⁴

Box 39: Uitgangspunten beoordelingsprocedure van de aanbestedende actor

4 fasen-proces

Ronde 4 beslaat een viertal fases. Deze fases zijn uitgeschreven door het tendersteam en reguleren het proces van de aanbesteding. Doordat het een open aanbesteding betreft reguleert de aanbestedende partij enkel de scope van het proces en niet van het project. "Dit is de logische consequentie van het feit dat in deze aanbesteding juist aan de private sector wordt gevraagd om voorstellen te doen voor de scope en inhoud van dit project, waarna deze pas na onderhandelingen met de overheid worden vastgesteld en gecontracteerd."⁵⁵

- de Kwalificatiefase waar de ITQ toe behoort;
- de Tenderfase waar de ITT toe behoort;
- de Onderhandelingsfase waar de Invitation To Negotiate (ITN) toe behoort;
- de Gunningsfase waar het Contract toe behoort.

Box 40: Aanbestedingsfasen Ronde 4 ICT in Bereikbaarheid

⁵¹ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 12 (2004)

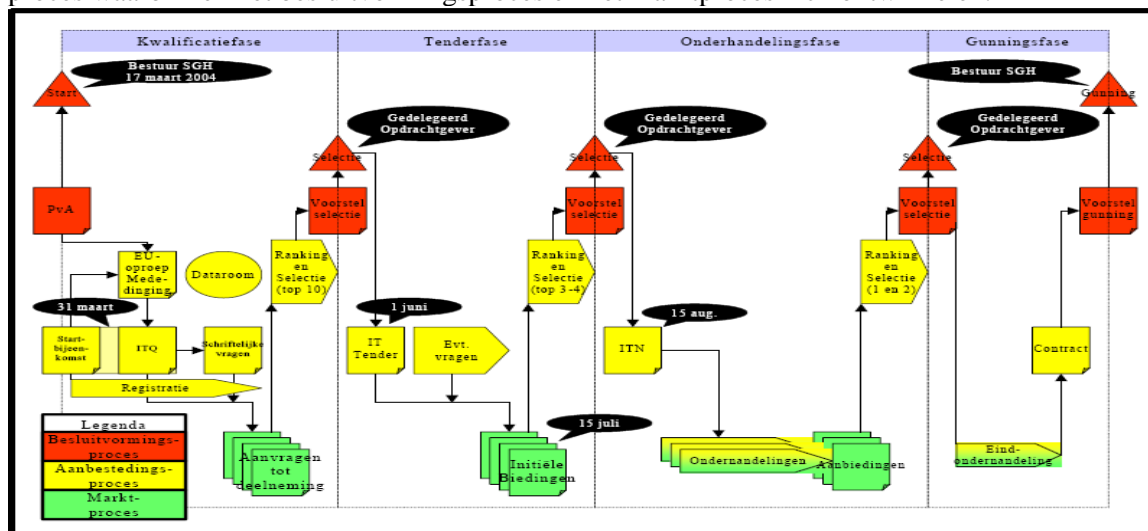
⁵² <http://www.wieringerrandmeer.nl/>

⁵³ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 10 (2004)

⁵⁴ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 15 (2004)

⁵⁵ Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Qualify (ITQ) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 15 (2004)

Binnen deze fasen doen zich een drietal processen voor, namelijk het besluitvormingsproces, het aanbestedingsproces en het marktproces. Het aanbestedingsproces is het overkoepelende proces waarbinnen het besluitvormingsproces en het marktproces zich ontwikkelen.



Figuur 20: Fasen gedurende aanbestedingsproces ICT in Bereikbaarheid

Kwalificatiefase

In deze eerste fase, die van 31 maart 2004 tot en met 29 juni 2004 heeft geduurd, zijn de private deelnemers gevraagd om een ‘Aanvraag tot deelneming’ in te leveren. De private partijen moesten bij deze aanvraag 3 referenties opgeven waarmee zij konden bewijzen dat zij zich reeds hebben bewezen op het thema van de aanbesteding, ICT toepassingen binnen de mobiliteitswereld. Deze referenties vormden de belangrijkste componenten van de Aanvraag tot deelneming en op basis van een ranking zijn de private actoren uitgekozen die door naar de volgende fase mogen. Voor het project was veel belangstelling vanuit het bedrijfsleven, omdat het een zeer open en innovatie aanbesteding betrof.

- De mate waarin is aangetoond dat de Gegadigde het aspect dienstverlening zoals bedoeld in de praktijk met gebruikers heeft waar gemaakt.
- De mate waarin is aangetoond dat de Gegadigde een betrouwbare partner is die beschikt over kennis, kunde en ervaring op het terrein van de diensten zoals bedoeld.
- De mate waarin is aangetoond dat de Gegadigde relevante, innovatieve projecten in een complexe omgeving heeft ontwikkeld die daadwerkelijk operationeel zijn (geweest).

Box 41: Criteria van ranking van Aanvragen op basis van beoordeling referenties

De intentie van de aanbestedende actor en het tendersteam voor deze eerste fase was om maximaal na deze scheiding tien gegadigden over te houden en wilde dus ‘het kaf van het koren’ scheiden.

Op maandag 10 mei 2004 om 14.00 uur is deze fase voor de private actoren afgesloten met de sluitingsdatum voor het indienen van de Aanvraag tot deelneming. De beoordeling van de Aanvragen heeft tot 29 juni 2004 geduurd.

Op 29 juni 2004 zijn door stadsgewest Haaglanden, het tendersteam en de tenderboard, een negental partijen, zie Box 9, gevraagd een eerste voorstel te doen en zodoende deel te nemen aan de volgende fase. Wat opvalt is dat alle winnaars, op NAPAC na, van deze eerste fase in ronde 4 bestaan uit consortia. De verklaring hiervoor is dat geen enkele partij een dergelijke open uitvraag kan vervullen met haar eigen diensten. De wederzijds afhankelijke private partijen moeten dus met elkaar samenwerken en elkanders diensten integreren tot een systeem wat kan voldoen aan de wens van de publieke actoren.

- ANWB BV, LogicaCMG Nederland BV, met als onderaannemers Peek Traffic BV, Goudappel Coffeng BV, Cooperatieve Centrale Raffeyen-Boerenleenbank B.A.
- Combinatie TripleVia samengesteld uit: Vialis, PTV Planung Transport Verkehr AG, Verkeersinformatie Dienst
- Intergraph
- Imtech Projects BV, DHV ruimte en mobiliteit BV, ARS Traffic & Transport Technology BV, Delcan International Corporation, ITIS UK Limited
- Join2Connect combinatie bestaande uit: Caggemini, Koninklijke BAM Groep
- KPN, Dura Vermeer Groep NV, Siemens Nederland NV
- Napac
- Ingenieursbureau Oranjewoud BV, Royal Haskoning, RebelGroup BV
- Ordina Mobility consortium met als onderaannemers Ericsson, Ram, Appear Networks, Simtech, TNO Telecom, Labora service management

Box 42: Winnaars Kwalificatiefase

Tenderfase

Deze winnaars van de Kwalificatiefase, vormen de selectie private actoren voor het doen van een Initiële Bieding. De geselecteerden hebben hiervoor een Invitation to Tender (ITT) ontvangen. De ITT bevatte de spelregels voor het doen van een Initiële Bieding en de criteria voor de beoordeling van de Initiële Biedingen. In deze fase van ronde 4 moesten de private actoren een eerste voorstel doen en dus details prijsgeven wat voor dienstverlening zij wens te realiseren in de regio Haaglanden om zodoende de bereikbaarheid van de regio te verbeteren.

Na de sluitingsdatum voor de aanlevering van de biedingen op 19 augustus om 14.00 uur heeft het projectteam de tijd gehad om een selectie te maken van actoren die naar de volgende ronde mochten gaan. Op 14-10-2004 zijn de beste 3 consortia uitgenodigd door Haaglanden voor de onderhandelingsfase, hiermee is de tweede fase beëindigd.

- de combinatie ANWB BV / LogicaCMG Nederland BV (met als onderaannemers, Goudappel Coffeng BV, Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.);
- de combinatie TripleVia (Vialis, PTV Planung Transport Verkehr AG, Verkeersinformatie Dienst);
- het consortium Orion (Imtech Projects BV, DHV ruimte en mobiliteit BV, ARS Traffic & Transport Technology BV, Delcan International Corporation, ITIS UK Limited).

Box 43: Winnaars Tenderfase

De Initiële Biedingen zijn beoordeeld op een aantal criteria. In hoofdlijnen komt het neer op dat de biedingen beoordeeld zijn op kwaliteit, uitvoerbaarheid, rentabiliteit en technische integratie en toekomstvastheid, zie tabel 36.

Beoordelingscriteria	Toelichting	Aandachtspunten
1. Kwaliteit	bijdrage aan verbetering van de (beleving van) mobiliteit (wegingsfactor 35%)	<ul style="list-style-type: none"> • bijdrage aan het realiseren van betrouwbare bereikbaarheid • gebruikers tevredenheid over de dienstverlening • effect op het gedrag van de Mobilist <ul style="list-style-type: none"> • toepassen 'proven technology' • tijdstip implementatie eerste operationele toepassing • beperking verantwoordelijkheid overheid • robuustheid, organisatie en risicobeheersing van de business case
2. Uitvoerbaarheid	(wegingsfactor 25%)	<ul style="list-style-type: none"> • financieel economische onderbouwing van de business case • de kans om in of na de Uitvoeringsfase uit te groeien tot een rendabele business • benodigde financiële bijdrage van de overheid • het betalingsregime voor de financiële bijdrage van Haaglanden
3. Rentabiliteit	(wegingsfactor 25%)	<ul style="list-style-type: none"> • mate waarin de dienstverlening in technische en organisatorische zin aansluit op bestaande systemen in Haaglanden • mate waarin inzichtelijk wordt gemaakt dat de gebruikte technieken en technische hulpmiddelen voldoen aan gangbare of toekomstige standaarden binnen Europa
4. Technische integratie & Toekomstvastheid	(wegingsfactor 15%)	

Tabel 35: Beoordelingscriteria Initiële Biedingen (Zie Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Tender (ITT) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid', pag. 7 (2004))

Onderhandelingsfase

Met de bekendmaking van de geselecteerde consortia, tijdens de manifestatie 'Innovatie in Uitvoering' van 'Wegen naar de Toekomst' van Rijkswaterstaat, is de onderhandelingsfase van start gegaan. Bij deze ronde behoort het document Invitation tot Negotiate (ITN). De ITN is niet openbaar, omdat dit document specifiek delen bevatte, dat toegesneden was op het specifieke voorstel van de Genodigde. Aangezien de aanbestedende actor heeft verklaard dat zij de Initiële Biedingen vertrouwelijk behandelden kan zij deze documenten niet openbaar maken.

Binnen de Onderhandelingsfase hebben de 3 onderhandelingsprocessen met de genodigde private actoren parallel plaats gevonden. De aanbiedingen, die de private actoren in deze ronde hebben moeten doen, zijn in onderhandeling met stadsgewest Haaglanden en het tenderteam tot stand gekomen.

Het belangrijkste criteria in deze ronde werd gevormd door kosten en inkomsten die verbonden waren aan de aanbiedingen van de consortia. De private actor met de economisch meest voordelige aanbidding zou namelijk worden aangewezen als Preferred Partner. De aanbieder met de als tweede beoordeelde aanbidding zou worden gevraagd om als 'runner up' plaats te nemen in 'de wachtkamer' en gedurende de onderhandelingen met de Preferred Partner en eventueel nog langer zijn aanbidding gestand te doen laten.⁵⁶ Met de bekendmaking van de Preferred Partner is de ITN-ronde afgelopen.

Op donderdag 3 februari 2005 verscheen het bericht in de media dat stadsgewest Haaglanden het consortium TripleVia, bestaande uit Vialis Verkeer en Mobiliteit, de

⁵⁶ Zie Stadsgewest Haaglanden, Invitation tot Tender (ITT) Aanbesteding 'ICT in Bereikbaarheid'

VerkeersInformatieDienst (VID) en PTV Planung Transport Verkehr (PTV), als Preferred Partner heet gekozen. Als runner up is het consortium ANWB BV / LogicaCMG Nederland BV gekozen.

Als tegemoetkoming voor de 2 verliezende consortia heeft stadsgewest Haaglanden in totaal €200.000,- gereserveerd om de onkosten ten dele te vergoeden van de consortia die hebben deelgenomen aan de onderhandelingen.

Gunningsfase

Met bekendmaking van TripleVia als Preferred Partner is het proces in de laatste ronde aangekomen, de ronde van de gunning voor uitvoering van de aanbidding van de private actor op basis van een contract. In Appendix A.6 wordt 'Scope van de dienstverlening' weergegeven. De procedure gedurende deze ronde was dat er eindonderhandelingen plaats vonden tussen de Preferred Partner en stadsgewest Haaglanden als aanbestedende dienst. Na het traject van eindonderhandelingen, waarbij een korte doorlooptijd gewenst was, waren er twee mogelijkheden als uitkomst. In het meest gunstige geval was dat de uitkomst zou zijn dat de gunning voor de Preferred Partner werd vrijgegeven. Indien die onderhandelingen vruchteloos waren gebleken en zij beëindigd zouden zijn, zou de runner up worden uitgenodigd, om met deze actor voor directe onderhandelingen onder gelijke condities als de onderhandelingen met de Preferred Partner te starten. Daarnaast heeft de aanbestedende dienst, gedurende het hele proces, het recht behouden om na de beoordeling van de Aanvragen tot deelneming, na de beoordeling van de Initiële Biedingen, dan wel na vruchteloos gebleken onderhandelingen te besluiten tot beëindiging van deze aanbestedingsprocedure (No Go besluit).

In maart 2005 is er een einde gekomen aan de contractronde. In deze maand, na een korte onderhandelingsperiode, is een contract tussen stadsgewest Haaglanden en TripleVia ondertekend waarmee deze zich heeft verplicht de nieuwe diensten nog in 2005 in regio Haaglanden te introduceren.

Op 2 december 2005 heeft TripleVia haar mobiliteitsinformatiesysteem gelanceerd en is het verkeersinformatiesysteem 'HaaglandenMobiel' in gebruik genomen. Het systeem informeert reizigers in de regio Haaglanden over de situatie op de weg en in het openbaar vervoer. Via de website www.haaglandenmobiel.nl kunnen reizigers in de regio Haaglanden een volledig actueel verkeersinformatiesysteem raadplegen voor de meest belangrijke verkeersstromen. Hierdoor kunnen zij hun keuze uit de alternatieven maken indien men van A naar B wil. Vialis (hoofdaannemer van TripleVia) heeft met HaaglandenMobiel de belangrijke Intertraffic Innovation Award 2006 gewonnen.

Gedurende deze ronde heeft het gebrek aan communicatie voor knelpunten gezorgd, vooral in de gedurende de eerste fase. Ten tijde van de publicatie van de ITQ is men van de datum van 1 juni uitgegaan wanneer het proces in een volgende fase zou transformeren, echter heeft het tenderteam deze datum niet gehaald, zij heeft de winnaars pas op 29 juni bekend kunnen maken. Door deze vertraging ontstonden er onder de private partijen, vooral degene die in de tweede ronde ook al hebben deelgenomen, teleurstellende ergernissen richting de publieke actoren. Men had het idee dat al het werk voor niks was geweest en dat de overheid met haar activiteiten was gestopt. Dit terwijl de private actoren zich aan een zeer strak schema hebben gehouden. Daarnaast heeft ook de snelheid van deze ronde, of het gebrek daaraan volgens de private actoren, voor knelpunten gezorgd.

§ 5.4 Uitkomsten van de rondes

In deze paragraaf worden kort de inhoudelijke resultaten die als uitkomsten van de rondes zijn geboekt in het proces van ICT in Bereikbaarheid. Daarnaast worden de mate van tevredenheid van de actoren weergegeven en de inhoudelijke groei van het proces besproken.

Ronde 1

De uitkomsten van de eerste ronde vormen de uitkomsten die voortgekomen zijn uit het algemene proces van oprichting van de arrangementen in het netwerk en het algemene bewustzijn dat het onderliggende wegennet het hoofdwegennet kan ontlasten tijdens piekmomenten. SWINGH en PNM hebben, op interactieniveau 1, besloten dat er snelle acties dienden te worden uitgevoerd om zodoende de interesse van de actoren vast te houden. Deze acties zijn gebaseerd op een verenigde visie waarbij alle betrokken actoren het mogelijke nut zijn gaan inzien van het toepassen van ICT op de bereikbaarheidsproblematiek in de regio Haaglanden. Er wordt besloten dat één van de projecten die snel gestart kunnen worden gericht moet zijn op informatie en communicatie, de toepassing van ICT en de benutting daarvan door operationeel management.

Onder de betrokken actoren heerste een tevreden gevoel, vanwege de nieuwe uitdagingen en nieuwe aanpak. Men had het idee dat er een nieuwe slag zou worden kunnen gemaakt in de bereikbaarheidsproblematiek van de regio Haaglanden, indien de publieke en private actoren beter naar elkaar zouden gaan luisteren en samenwerken. Dit heeft geresulteerd in het bereiken van een gezamenlijke visie en ook een inhoudelijke overeenstemming dat een ICT-project het beste soort project vormde om gezamenlijk op te starten.

Ronde 2

Ronde twee heeft ervoor gezorgd dat er een thema ICT in bereikbaarheid op interactieniveau 2 aan de orde is gekomen. Vanuit interactieniveau 1 is opdracht gegeven om te kijken wat de mogelijkheden zijn voor het toepassen van een dergelijk thema in de regio Haaglanden. De uitkomsten van ronde twee zijn dan ook gericht op het uitwerken van het thema. Inhoudelijk heeft deze ronde geresulteerd in een overeenkomst van publieke en private actoren waarin wordt gesproken van een gezamenlijke inspanning om de bereikbaarheid van de regio te gaan verbeteren door het toepassen van ICT in het verkeer. Hoe deze inspanning vorm zal gaan krijgen is in deze ronde nog niet duidelijk, maar er is besloten om een project op te gaan zetten waarbij de inzet van ICT vereist is.

Wel hebben de specialisten van de publieke actoren hun wensen en middelen bekend gemaakt en vice versa hebben de specialisten van de private actoren hun mogelijkheden en wensen geschetst. Als uitkomst hierop hebben het stadsgewest Haaglanden, Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de provincie Zuid-Holland intern een budget van € 3.500.000 samengesteld voor het project, dit is niet naar de private actoren gecommuniceerd. Aan de hand van dit budget is uiteindelijk een bijpassende projectscope ontwikkeld. Gezien het budget heeft men zich gericht op een project waarbij ICT als informatie en hulpmiddel moet dienen om de bereikbaarheid te vergroten.

Ook na deze ronde heerste er onder de alle betrokken een tevreden gevoel. De publieke actoren weten globaal wat de private actoren aan ICT mogelijkheden kunnen bieden of ontwikkelen. De private actoren hebben een idee kunnen krijgen wat ongeveer, aan de hand van de projectscope, de publieke actoren willen realiseren en wat voor een project er aanbesteed zal gaan worden.

Ronde 3

De inhoudelijke resultaten van ronde drie worden gevormd door de aanbestedingsdocumenten en de daarin beschreven procedures. Deze zijn opgesteld door het projectteam. In deze ronde heeft het speelveld van het project ICT in Bereikbaarheid haar uiteindelijke vorm gekregen. Het tenderteam heeft onder leiding van Haaglanden het aanbestedingsproces in vier fases verdeeld en voor elke fase een document met regels opgesteld. Met de documenten is er structuur aangebracht in het proces. Vanaf dit moment kan er daadwerkelijk worden

gesproken van een project en is de voorbereiding afgesloten en kan een volgende stap in het project worden gezet.

De specialisten van de publieke actoren, die deel hebben genomen aan het opstellen van de tenderdocumenten, hebben aangegeven dat zij met een goed gevoel terugkijken op deze ronde. Op basis van de stromenaanpak

Ronde 4

Het inhoudelijke resultaat van ronde 4 heeft uiteindelijk erin geresulteerd dat de website www.haaglandenmobiel.nl live is gegaan. Doordat TripleVia als winnaar is uitgeroepen van het project ICT in Bereikbaarheid heeft zij haar plan kunnen realiseren. TripleVia heeft als winnaar van de laatste fase een tweejarig DBOM-contract⁵⁷ getekend voor de realisatie, uitvoering het beheer en onderhoud van het project ICT in Bereikbaarheid. Het tekenen van het contract tussen TripleVia en stadsgewest Haaglanden vormt de inhoudelijke uitkomst van ronde vier voor het project ICT in Bereikbaarheid.

Qua tevredenheid onder de betrokken is er geen eenduidige lijn aanwezig. De publieke actoren zijn allen zeer tevreden over het verloop van ronde 4, onder de private actoren heersen gemengde gevoelens. De publieke actoren zijn tevreden over het verloop en de uitkomst van ronde 4. Zij zijn van mening dat er een zeer innovatief project is ontwikkeld. Onder de private actoren lopen de kwalificaties uiteen. Sommige actoren zijn van mening dat ICT in Bereikbaarheid een innovatief project omvat. Andere private actoren vinden ICT in Bereikbaarheid uiteindelijk een gemiste kans voor de publieke actoren. Zij zijn namelijk van mening dat de keuze van de aanbestedende dienst teveel lijkt op een voortzetting van MICH en niet de mogelijkheden van de private actoren ten volle heeft benut en vooral voor zekerheid heeft gekozen.

Als gekeken wordt naar de inhoudelijke groei van het proces van ICT in Bereikbaarheid kan er worden geconcludeerd dat er door de input van nieuwe informatie, afkomstig van publieke en private actoren, veel verschillende voorstellen en verbeterde ontwerpen aanwezig zijn geweest. Over het uiteindelijke resultaat zijn, zoals bekend, de meningen divers. Vanaf ronde één hebben verschillende private actoren geopteerd om een compleet privaat mobiliteitsinformatiecentrum op te zetten. PNM steunt hen hierin, zij pleiten in het begin van het proces voor de komst van één regionale vervoersautoriteit en met de vorming van een mobiliteitsinformatiecentrum met een eigen budget en besluitvormingsmacht ziet PNM dit als een mogelijke realisatie van haar wens. De publieke actoren, daarentegen, zijn van mening dat er niet nog een bestuurlijk orgaan moet worden gecreëerd, aangezien er al een zeer grote complexiteit en diversiteit binnen de mobiliteitswereld aanwezig is.

In ronde twee is een groei waar te nemen waarbij de samenwerkende publieke en private actoren al elkaar meer benaderen. Nog steeds overstijgen de plannen en wensen van de private actoren die van de publieke actoren. op het moment, echter dat de indicatie van financiële middelen bekend is geworden komt men uiteindelijk uit op een project dat de bereikbaarheid zal moeten vergroten middels het toepassen van ICT en zich vooral zal gaan richten op de eindconsument.

Ronde drie voorziet in de groei van het proces dat zich heeft ontsponnen in ronde twee op interactieniveau twee. Later zal in ronde vier blijken dat de publieke actoren een ICT-project de input hebben van ronde twee hebben gebruikt in ronde 3 en zo een verbeterd voorstel hebben uitgeschreven in ronde 4. Dit is vooral te merken aan het feit dat het een open aanbesteding is waarbij om creativiteit van de private actoren wordt gevraagd.

⁵⁷ DBOM-contract: Design, Build, Operate & Maintenance

§ 5.5 Managementactiviteiten

In deze paragraaf worden de managementactiviteiten belicht die door de actoren zijn uitgevoerd gedurende het proces van het project. Er zal onder meer worden beschreven wat er tijdens de belangrijke momenten in de rondes aan managementactiviteiten is ondernomen door welke actoren en hoe de knelpunten zijn opgelost. Hierdoor wordt het mogelijk om een beeld te krijgen welke actoren een managementrol op zich hebben genomen, welke soort strategie zij hebben, wat voor algemene strategie er heerst, etc. Allereerst zullen hier in de onderstaande tabellen nog kort de belangrijkste momenten en knelpunten van de rondes worden herhaald. Hierna worden de managers geïdentificeerd en zal daarna een tabel worden gepresenteerd waarin per manager de activiteiten worden toegelicht.

Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Ronde 4
<ul style="list-style-type: none"> Oprichting MICH Commissie Blankert & Luteijn Oprichting SWINGH & PNM 1e plenaire overleg SWINGH & PNM, waarin ICT wordt gekozen als speerpunt 	<ul style="list-style-type: none"> Introductie thema ICT in bereikbaarheid PPS overlegssessies m.b.t. scope van het thema aan de hand van inventarisatie van visies, wensen en mogelijkheden Financiële bundeling van Min. V&W en overige actoren. Keuze ICT in Bereikbaarheid tot tranche project van SWINGH. 	<ul style="list-style-type: none"> Scheiding publieke & private actoren Instelling gemandateerd opdrachtgever Instelling tenderteam Instelling tenderboard Uitwerking scope thema 	<ul style="list-style-type: none"> Uitschrijving aanbesteding Kwalificatiefase Bekendmaking ITT & winnaars Kwalificatiefase Bekendmaking ITN & winnaars Tenderfase Bekendmaking Gunning & Winnaar Onderhandelingsfase TripleVia Contract Haaglanden en TripleVia

Tabel 36: Belangrijkste momenten ICT in Bereikbaarheid

Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Ronde 4
<ul style="list-style-type: none"> Vorm van samenwerking Organisatie van samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Vorm van samenwerking Organisatie van samenwerking Consequenties thema voor bestaande systemen Omgang met vertrouwelijkheid en geheimhouding 	<ul style="list-style-type: none"> Vorm van samenwerking tenderteam Communicatie naar politieke verantwoordelijken Opstellen, formulering van open aanbesteding 	<ul style="list-style-type: none"> Communicatie Planning Proceskosten voor private actoren Snelheid procedure

Tabel 37: Knelpunten ICT in Bereikbaarheid

Ronde 1 speelt zich af op interactieniveau 1 tussen SWINGH en PNM. Doordat deze ronde de geboorte van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden bevat met de oprichting van SWINGH en PNM is het moeilijk een manager van deze ronde aan te wijzen, aangezien er nog geen structuur in de ontwikkelingen is aangebracht. De Mobiliteitsmanager van SWINGH en de voorzitter van PNM zijn in deze ronde wel de meest invloedrijke actoren. Zij hebben acties ondernomen om structuur aan te brengen in het proces van het project en zijn betrokken geweest bij de belangrijke momenten en knelpunten in ronde 1.

Net zoals in ronde 1 hebben de Mobiliteitsmanager van SWINGH en de voorzitter van PNM invloed gehad op de ontwikkelingen in ronde 2. Zij hebben de overlegssessies aangestuurd. Stadsgewest Haaglanden is daarnaast ook een belangrijke actor geweest in deze ronde, omdat zij het initiatief neemt aan de kant van de publieke actoren en in ronde 3 de aanbestedende dienst wordt.

In ronde 3 en 4 vormt de aanbestedende dienst, stadsgewest Haaglanden, de sturende actor. SWINGH en PNM in grotere mate, bevinden zich op de achtergrond. Haaglanden is de actor die in deze rondes de leiding heeft en de ontwikkelingen het meeste beïnvloedt. Door de controlerende functies van de politiek verantwoordelijke personen binnen de actoren die het bestuur van SWINGH vormen behoudt ook SWINGH invloed. PNM opereert meer vanaf de zijlijn en grijpt in waar nodig, bijvoorbeeld door te wijzen op de slechte communicatie. In dergelijke situatie heeft Haaglanden haar verantwoordelijkheid genomen en getracht de knelpunten op te lossen.

Dit overzien kan er worden geconcludeerd dat de Mobiliteitsmanager van SWINGH, de voorzitter van PNM en stadsgewest Haaglanden de drie managers van het proces van het project ICT in Bereikbaarheid vormen. Hieronder zullen in de vorm van een tabel de belangrijkste activiteiten van deze actoren worden beschreven. Deze activiteiten worden vervolgens in de andere kolommen aan managementstrategieën van proces- of projectmanagement en eventueel ontwerpprincipes gerelateerd. In de tabel worden vooral acties van ronde 2,3 en 4 behandeld, aangezien ronde 1 erg algemeen is.

Actor	Acties	Managementstrategie	Ontwerpprincipe
Mobiliteitsmanager SWINGH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenbrengen van publieke actoren en hen in contact gebracht met private actoren gedurende de 1^e en 2^e ronde. Op mede-initiatief van SWINGH is het project opgestart. 2. Het bevorderen van de ontwikkeling van een gedeelde visie in de 1^e en 2^e ronde onder de publieke en private actoren als (mede)-voorzitter van de sessies. 3. Nieuwe actoren betrekken in het proces. Mede door SWINGH is het Ministerie van V&W betrokken bij het project. 4. Kiezen van ICT als 1^e gezamenlijke project. 5. Wijzen op onregelmatigheden en onduidelijkheden in het proces. Op het moment dat SWINGH ter ore kwam dat er door miscommunicatie agitatie ontstond heeft zij dit naar de aanbestedende dienst gecommuniceerd en opdracht gegeven tot verheldering. 6. Controle laten voeren op het proces van het project door de bestuursleden van SWINGH op procesmatig niveau. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren. 2. Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten; Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen. 3. Het herschikken van het netwerk door het introduceren van nieuwe actoren 4. Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (door het verenigen van actoren onder het project ontstaan er multiple inclusies). 5. Het bemiddelen en arbitreran tussen verschillende partijen. 6. Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken. 2. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken 3. De omgeving van het proces wordt benut voor de versnelling van het proces 4. Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces 5. Command and control wordt als aanjager van het proces benut (SWINGH heeft haar invloed aangewend binnen Haaglanden om het proces gaan de houden) 6. Commitment aan het proces, niet aan het resultaat.
Voorzitter PNM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenbrengen van actoren. PNM heeft private actoren verenigd en hen in contact gebracht met (verenigde) publieke actoren gedurende de 1^e & 2^e ronde. 2. Het bevorderen van de ontwikkeling van een gedeelde visie in de 1^e en 2^e ronde onder de publieke en private actoren als (mede)-voorzitter van de sessies. 3. Nieuwe actoren betrekken in het proces. Deze acties waren uiteraard gericht op het betrekken van private actoren. 4. Kiezen van ICT als 1^e gezamenlijke project. 5. Wijzen op onregelmatigheden en onduidelijkheden in het proces. PNM heeft bij SWINGH aangekaart dat er agitatie onder de private actoren was i.v.m. het uitblijven van resultaten van de 1^e fase van ronde 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren. 2. Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten; Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen 3. Het herschikken van het netwerk door het introduceren van nieuwe actoren 4. Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (door het verenigen van actoren onder het project ontstaan er multiple inclusies). 5. Het bemiddelen en arbitreran tussen verschillende partijen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken. 2. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken 3. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken 4. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken 5. Transparantie van proces en procesmanagement (voorzien in informatie zorgt voor transparantie)
Stadsgewest Haaglanden	<ol style="list-style-type: none"> 1. De terugtrekking van publieke actoren uit het PPS-proces o.l.v. Haaglanden. 2. Opzetten van projectteam onder leiding van Haaglanden. 3. Onder leiding van Haaglanden is ICT in Bereikbaarheid uitgewerkt tot een aanbesteding en zijn de daarbij behorende procedures opgesteld. 4. Uitschrijven van de tender en leiding geven aan het tenderteam gedurende de aanbesteding. In de tenderdocumenten wordt duidelijk dat de grenzen van het spel bepaald worden door de beheersing van tijd, geld, kwaliteit en organisatie. Deze zijn uitgezet door het tenderteam heeft o.l.v. Haaglanden. 5. Verbeteren van de communicatie en planning gedurende ronde 3 en 4 nadat er agitatie is ontstaan onder de private actoren. 6. Het selecteren van de winnaars van de fasen in ronde 4 en onderhandeling en sluiten van een contract met TripleVia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het introduceren van nieuwe regels 2. Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren 3. Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten 4. Projectmanagement: Aanwezigheid van verschillende aanrijpingspunten t.a.v. tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie⁵⁸. 5. Het bemiddelen en arbitreran tussen verschillende partijen 6. Het herschikken van het netwerk door het herschikken van bestaande posities (door TripleVia aan te wijzen als winnaar is haar positie in het netwerk sterk verbeterd) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten; De centrale belangen van partijen worden beschermd 2. Het proces kent een zware personele bezetting 3. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken 4. Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces; Command and control wordt als aanjager van het proces benut 5. Transparantie van proces en procesmanagement 6. Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie

Tabel 38: Acties, managementstrategieën en ontwerpprincipes behorende bij de sturende actoren

Als er naar tabel 38 wordt gekeken valt het op dat alle drie de sturende actoren veel overeenkomsten hebben in hun acties en managementstrategieën. Alle actoren hebben acties ondernomen om partijen bij elkaar te brengen en interacties tussen deze actoren te initiëren en te faciliteren. Dit kan verklaard worden doordat het een nieuw en innovatief proces betreft waarbij actoren voor het eerst samenkomen en samenwerken in een dergelijk proces voor een complex project als ICT in Bereikbaarheid. Het innovatieve aspect aan het project verklaard ook waarom de Mobiliteitsmanager en de Voorzitter van PNM, de managers van ronde 1 en 2, ook acties hebben uitgevoerd die gericht zijn op het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten. Ook stadsgewest Haaglanden gebruikt deze strategie gedurende ronde 3 en 4, daarnaast komt het innovatieve aspect ook weer naar voren ten tijde dat de publieke actoren zich terugtrokken uit het PPS-proces om de aanbesteding uit te werken. Hierdoor werden er destijds nieuwe regels in het proces geïntroduceerd.

⁵⁸ Stadsgewest Haaglanden heeft de volgende projectmanagementstrategieën toegepast bij punt 4:

- Aanwezigheid t.a.v. Tijd: Beheersing van de voortgang; Voldoende meet- en beslispunten / mijlpalen.
- Aanwezigheid t.a.v. Geld: Duidelijke randvoorwaarden t.a.v. van het budget; Planning van resources en activiteiten
- Aanwezigheid t.a.v. Kwaliteit: Definiëring van het projectresultaat; Vooraf heldere criteria t.a.v. de kwaliteit van het te leveren product; Kwaliteitscontrole
- Aanwezigheid t.a.v. Informatie: Duidelijkheid t.a.v. wie de opdrachtgever is; Handhaving van oorspronkelijke eisen en uitgangspunten; Verwerking van informatie vanuit het netwerk
- Aanwezigheid t.a.v. Organisatie: Alle actoren van belang voor het project aanwezig; Borging van belangen van actoren; Formele communicatiekanalen; Formele besluitvormingsprocedures

§ 5.6 Conclusies

In de vorige paragraaf zijn de belangrijkste managementactiviteiten weergegeven die door de managers zijn uitgevoerd. Vervolgens zijn zij gecategoriseerd naar managementstrategie en ontwerpprincipes die toebehoren aan de kernelementen van het procesontwerp van ICT in Bereikbaarheid. Deze paragraaf zal de informatie gebruiken om tot een conclusie te komen met betrekking tot het management dat is gevoerd door de verschillende managers.

Mobiliteitsmanager

Als er wordt gekeken naar de Mobiliteitsmanager van SWINGH valt het op dat zijn acties vooral gericht zijn op het aangrijpingspunt proces van het project ICT in Bereikbaarheid en niet op de beheersing van het project zelf of de institutionele context daarvan. Er kan worden gesteld dat de dominante strategie van de Mobiliteitsmanager gericht is op het proces ICT in Bereikbaarheid. Dit doet hij door interacties te initiëren en te faciliteren tussen actoren, door te bemiddelen en arbitrerende tussen verschillende partijen, door interacties te arrangeren van strategische onzekerheid te verminderen en te zorgen voor overlappende lidmaatschappen van actoren. Zijn acties zijn dus vooral gericht op het ondersteunen van het proces zodat er uiteindelijk een stap kan worden gemaakt richting de aanbesteding van een project. Naar aanleiding van deze constatering kan de Mobiliteitsmanager als procesmanager worden aangeduid.

Als de acties worden afgezet tegen de kernelementen van het procesontwerp van ICT in Bereikbaarheid wordt het duidelijk dat de Mobiliteitsmanager zich vooral richt op de voortgang van het proces. De meeste acties, drie van de zes, kunnen worden vertaald als aangrijpingspunten van het kernelement 'voortgang'. Daarnaast zijn 'openheid' en de 'bescherming van core values' belangrijke elementen voor deze procesmanager.

Voorzitter PNM

De voorzitter van PNM is, net zoals de Mobiliteitsmanager, vooral actief geweest in de 1^e en 2^e ronde. Deze rondes waren vooral gericht op het verzamelen van actoren en het inventariseren van hun visies en mogelijkheden. De acties die de voorzitter van PNM hiervoor heeft ondernomen zijn vooral gericht op het proces en de inhoud van het proces van het project ICT in Bereikbaarheid. De voorzitter van PNM heeft vooral getracht het proces te sturen door interacties te initiëren en te faciliteren tussen actoren, door te bemiddelen en arbitrerende tussen verschillende partijen en te zorgen voor overlappende lidmaatschappen van actoren. Daarnaast heeft hij ook managementactiviteiten ontplooid ten bate van de inhoud. Door aan te sturen op het ontwikkelen van een gedeelde visie onder de publieke en private actoren, heeft hij getracht het proces te voorzien van nieuwe inhoud door middel van het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten. Ook valt hier het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen onder.

Uit het bovenstaande blijkt dat de Voorzitter PNM zich heeft gericht op het verrichten van activiteiten die samenvallen met procesmanagement. Net zoals de Mobiliteitsmanager kan er worden geconcludeerd dat de Voorzitter PNM ook een procesmanager is geweest in het project ICT in Bereikbaarheid.

Zijn acties kunnen vooral worden gecategoriseerd als ontwerpprincipes die toebehoren aan het kernelement 'openheid'. De Voorzitter PNM is een groot voorstander van openheid, aangezien dit zeer belangrijk is voor private partijen. Als leidinggevende aan overkoepeld privaat arrangement is het voor hem van groot belang dat alle private actoren, die van belang zijn, worden uitgenodigd tot deelname aan het proces. Daarnaast is openheid ofwel transparantie een vereiste als het aankomt om de betrokkenheid van de private actoren te behouden. Indien zij niet meer het management kunnen volgen zullen de private actoren afhaken. Daarnaast heeft de voorzitter zich ook ingezet om de centrale belangen van de private actoren te beschermen, dit valt samen met het kernelement 'bescherming core values'.

Stadsgewest Haaglanden

Het eerste wat opvalt aan de laatste geïdentificeerde manager, stadsgewest Haaglanden, als er naar de activiteiten wordt gekeken, is dat zij naast managementactiviteiten die als procesmanagement kunnen worden gekwalificeerd ook projectmanagement gerelateerde activiteiten heeft ontplooid. De verklaring hiervoor is logisch, stadsgewest Haaglanden heeft als enige manager het traject aangestuurd waarin ICT in Bereikbaarheid is uitgewerkt tot aanbesteding en vervolgens de tender heeft geleid. Om deze processen te kunnen beheersen heeft stadsgewest Haaglanden gebruik gemaakt van technieken ten aanzien van geld, tijd, kwaliteit, informatie en organisatie. Deze technieken zijn vooral terug te vinden in de aanbestedingsdocumenten en bijbehorende procedures. Haaglanden heeft deze projectmatige technieken verwerkt als grenzen voor het speelveld en ze niet als harde en zeer strikte specificaties voor het project aangeschreven. Ten aanzien van tijd heeft zij activiteiten ondernomen die de voortgang van het proces hebben gegarandeerd, zij heeft bijvoorbeeld bepaalde mijlpalen in het aanbestedingstraject opgenomen en ook in het contract zijn dergelijke maatregelen verankerd. TripleVia heeft op bepaalde momenten, gedurende de opbouwfase, bepaalde opleveringen moeten hebben voldaan voordat zij weer een deel van het budget van €3.500.000 tot haar beschikking kreeg. De opname van dergelijke mijlpalen vormden ook een beheersingstechniek ten aanzien van het budget die zijn toegepast door Haaglanden als manager zijnde. Met de opname van mijlpalen heeft TripleVia een planning van resources en activiteiten moeten overhandigen aan Haaglanden. Daarnaast heeft zij moeten voldoen aan de algemene randvoorwaarden, zoals beschreven in de tenderdocumenten. Hierdoor heeft Haaglanden projectmatige management beheersingstechnieken kunnen doorvoeren binnen een open aanbesteding.

Ook op het gebied van kwaliteit heeft de tendermanager activiteiten ontplooid om dit aspect van projectmanagement te beheersen. Dit heeft zij niet op de ouderwetse manier van aanbesteding gedaan door middel van het opnemen van zeer nauwkeurige specificaties in de uitvraag. Het tenderteam heeft dit gedaan door middel van het uitzetten van een gewenst projectresultaat en uitwerking die het project moet hebben op de bereikbaarheidssituatie in de documenten en de aanwezigheid van kwaliteitscontrole door middel van een evaluatie. Hoe de gewenste situatie wordt bereikt wordt, vanwege de open aanbesteding, niet gespecificeerd. Haaglanden heeft ook op de aangrijpingspunten informatie en organisatie beheersingstechnieken doorgevoerd. Zo heeft zij duidelijkheid verschaft over wie de opdrachtgever is en vastgehouden aan oorspronkelijke eisen. Haaglanden heeft niet vastgehouden aan haar uitgangspunt wat betreft het PPS-contract. Zij heeft gedurende het proces in ronde 4 na de 1^e fase deze term uit de verdere documenten in fase 2,3 en 4 verwijderd. Als er, echter, verder op deze term wordt ingegaan blijkt dat er sowieso al geen sprake was van een PPS-contract, omdat al in het eerste tenderdocument duidelijk wordt gemaakt dat alle baten en financiële risico's voor de private uitvoerder zijn. Er was dus in eerste instantie al geen sprake van gedeelde baten en kosten.

Borging en beheersing van organisatie is door Haaglanden geregeld doordat zij formele besluitvormingsprocedures en formele communicatiekanalen heeft opgenomen in de procedures van de aanbesteding. Ook zijn alle actoren van belang aanwezig geweest, dit is namelijk verzorgd door afgevaardigden van de verschillende publieke actoren op te nemen in het tenderteam. Hierdoor zijn ook de belangen van deze actoren geborgen. Deze activiteiten behoren tot het aangrijpingspunt organisatie van projectmanagement.

Naast de bovenstaande activiteiten op het gebied van projectmanagement heeft stadsgewest Haaglanden ook procesmatige activiteiten ondernomen. Zo heeft zij bijvoorbeeld een nieuwe en verrassende regel in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden geïntroduceerd. Dit is gedaan op het moment dat de publieke actoren zich terugtrokken uit het PPS-overleg om zodoende de tender voor te gaan bereiden. Ten tijde van het proces waren de private actoren hierdoor onaangenaam verrast en hebben dan ook om uitleg gevraagd. Haaglanden heeft vervolgens deze ook gegeven en vooral gewezen op het feit dat het noodzakelijk was om zodoende de participerende private actoren te beschermen van belangenverstrengeling en voorkennis. Daarnaast heeft Haaglanden ook bemiddelende acties uitgevoerd tussen de verschillende partijen ten tijde van de agitatie die onder de private actoren aanwezig was, op

het moment van het uitblijven van de bekendmaking van de winnaars van de eerste fase van ronde 4.

Het opzetten van een projectteam door Haaglanden kan worden gezien als een activiteit die gericht is op initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren en het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten om zodoende een geschikte open aanbesteding te kunnen uitvoeren. Een andere activiteit van Haaglanden, welke kan worden gecategoriseerd als procesmanagement zijn de selecties van de winnaars van de verschillende fasen. Hierdoor heeft zij een herschikking doorgevoerd van de posities van de actoren binnen het netwerk.

De dominante strategie op het gebied van procesmanagement van Haaglanden is gericht op het aangrijpingspunt 'proces'. Vier van de zeven activiteiten kunnen hiertoe worden gerekend. Daarnaast hecht zij ook waarde aan het aangrijpingspunt 'inhoud', met twee gerelateerde strategieën komt dit op de tweede plaats. Institutionele context is voor Haaglanden het minst belangrijk en zij heeft dan ook maar een strategie hiervoor gehanteerd. Als de projectmatige en procesmatige activiteiten van Haaglanden in ogenschouw worden genomen is te stellen dat het stadsgewest Haaglanden zowel projectmanager als procesmanager kan worden betiteld. Zij heeft projectmatige activiteiten ondernomen om het project ICT in Bereikbaarheid te beheersen door middel van het stellen van randvoorwaarden aan de open aanbesteding. Naast deze activiteiten heeft zij als manager van ronde die en vier procesmatige activiteiten ontplooit om het proces van ICT in Bereikbaarheid te sturen.

Als de procesmatige managementstrategieën worden vertaald naar principes van het procesontwerp wordt duidelijk dat zij vooral zich richt op het kernelement 'voortgang'. Haaglanden heeft er namelijk voor gezorgd dat het tenderteam en de tenderboard een zeer zware personele bezetting heeft gekend. Van de verschillende actoren zijn medewerkers met veel expertise afgevaardigd. Mede hierdoor is de voortgang van ICT in Bereikbaarheid zo goed mogelijk gediend. Deze maatregel was ook nodig gezien de complexiteit van het proces en het project. Ook heeft zij de nadruk gelegd op het element voortgang door winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag in te bouwen. Er is voor de winnaar winst te behalen aangezien alle baten van het project voor deze actor zijn. Op het gebied van coöperatief gedrag zijn er prikkels voor de winnaar, aangezien deze actor moet gaan samenwerken met de wegbeheerders om aan de vereiste data te komen. Dit kan kleine vormen van PPS opleveren. Ook tussen de publieke actoren onderling zijn er prikkels voor coöperatief gedrag, aangezien zij gezamenlijk het proces en project zullen evalueren. Ook heeft Haaglanden gebruik gemaakt van command and control om zodoende het proces aan te jagen.

Naast voortgang heeft stadsgewest Haaglanden als procesmanager zich ook gericht op het element 'openheid'. De inhoudelijke keuze om ICT in Bereikbaarheid als eerste gezamenlijke project te kiezen is door hen getransformeerd tot procesmatige afspraken in combinatie met een open aanbesteding en de daarbij behorende procedures. Ook heeft zij het element gediend door activiteiten te ondernemen die gericht zijn op het verbeteren van de transparantie van het proces en het procesmanagement.

Door de instelling van een tenderboard en het betrekken van externe experts indien nodig gedurende de tender heeft Haaglanden ook het kernelement 'inhoud' gediend. Ook is dit element terug te vinden in de activiteiten van Haaglanden als procesmanager waarbij zij heeft aangestuurd opdat het proces een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie heeft gekend.

De actie van Haaglanden die geleid heeft tot agitatie onder de private actoren is een actie geweest die ertoe heeft gediend om deze actoren te beschermen tegen uitsluiting van de aanbesteding. Er kan worden gesteld dat de centrale belangen van de actoren met deze actie zijn beschermd waarmee het kernelement 'bescherming core values' is gediend.

Actor	Dominant aangrijpingspunt procesmanagement	Dominant element procesontwerp
Mobiliteitsmanager	Proces	Voortgang
Voorzitter PNM	Proces	Openheid
stadsgewest Haaglanden	Proces	Voortgang

Tabel 39: Dominant aangrijpingspunt procesmanagement en dominant element t.a.v. procesontwerp per procesmanager

Openheid en voortgang

De bovenliggende elementen in de trade off die voor elke proces moet worden gemaakt zijn voortgang en openheid van het proces. Wat opvalt is dat de beide publieke procesmanagers zich hebben gericht op voortgang. Eén van hun uitgangspunten vooraf aan het proces ICT in Bereikbaarheid en een advies vanuit de Commissie Luteijn is dat er snelle actie vereist is. Dat de Mobiliteitsmanager en stadsgewest Haaglanden zich vervolgens richten op voortgang in het procesontwerp is dus een logisch gevolg. De keuze van de Voorzitter PNM om zich te richten op openheid als dominant element kan wellicht worden gezien als tegengewicht ten aanzien van de keuzes van de publieke procesmanagers. Vooral ten aanzien van de Mobiliteitsmanager, omdat de Voorzitter PNM en de Mobiliteitsmanager gezamenlijk als procesmanager actief zijn geweest in ronde 1 en 2.

Daarnaast is het voor de uitvoerende actor van een overkoepeld privaat arrangement dat zoveel mogelijk private actoren worden betrokken. Dit kan dus ook een motief zijn voor de keuze van het element openheid.

Algemene dominante strategie

Zoals in tabel 39 is te zien richten alle procesmanagers zich voornamelijk met hun activiteiten en daarbij behorende managementstrategieën op het proces van ICT in Bereikbaarheid. Dit geldt wel alleen ten aanzien van het deel procesmanagement. Stadsgewest Haaglanden heeft ook een rol als projectmanager en daarbij richt zij op beheersing van de klassieke projectmanagement onderdelen, namelijk tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

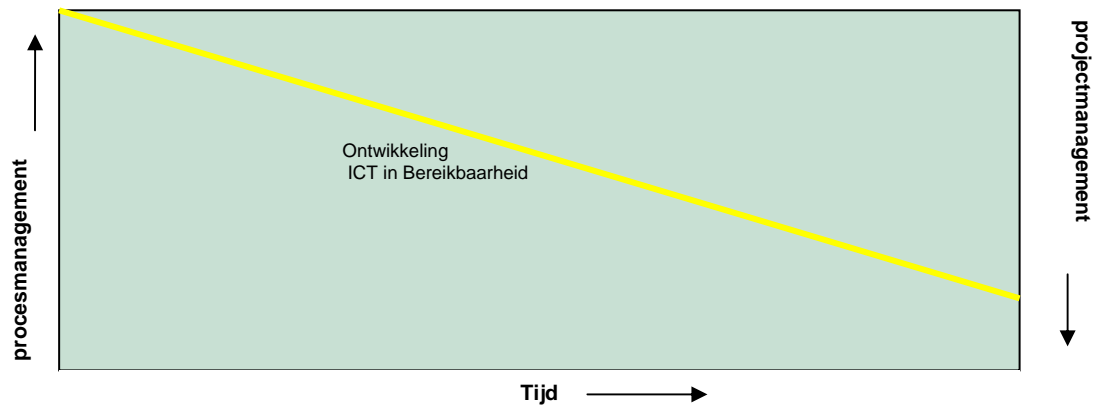
Ten aanzien van het dominante aangrijpingspunt ‘proces’ lijkt vooral het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren een favoriete managementstrategie van alle procesmanagers te zijn.

Als er nog een terugblik wordt geworpen op tabel 38 dan kan er worden geconcludeerd dat de Mobiliteitsmanager, Voorzitter PNM en stadsgewest Haaglanden gebruik hebben gemaakt van faciliterende strategieën. Bijna alle acties en daarbij behorende managementstrategieën zijn toegepast om in samenwerking met andere actoren te komen tot een gezamenlijke oplossing. De procesmanagers beseffen dat zij en alle andere actoren moeten samenwerken, vanwege de wederzijdse afhankelijkheid en de aanwezigheid van de verschillende belangen, met de andere actoren om zodoende ICT in Bereikbaarheid tot een succes te maken. De procesmanagers hebben zich in dit proces opgeworpen tot managers en faciliteren het proces. Daarnaast hebben zij waarschijnlijk ook samenwerkingsstrategieën toegepast. De reden voor deze aanname is dat de procesmanagers ook inhoudelijke belangen hebben ten aanzien van ICT in Bereikbaarheid en graag deze belangen gediend zien worden. Deze strategieën, waarbij de actoren hun externe afhankelijkheden erkennen, zich inzetten om andere partijen voor hun plannen te interesseren en vervolgens proberen een voor hen gunstig resultaat te realiseren, zijn echter zeer moeilijk te bewijzen.

Verhouding procesmanagement en projectmanagement

Als er gekeken wordt naar de verhouding tussen proces- en projectmanagement dan valt het vooral op dat in de eerste ronden, waarin sprake is van een PPS-proces, procesmanagementstrategieën worden toegepast door de managers. Zodra het project dient te worden geconcretiseerd en dus de wegen van de publieke actoren en die van de private actoren zich scheiden doet projectmanagement zijn intrede. Deze trade off is te verklaren door op te merken dat dergelijke complexe gezamenlijke projecten, als ICT in Bereikbaarheid, altijd erg onduidelijk beginnen. Vaker wordt erop projectmanagement gefocust als zijnde de uitbesteding van een project, maar er is een lange fase voor een project waarin een project wordt voorbereid, waarin het onduidelijk is wat het moet zijn ofwel dient te worden. In een dergelijke vage situatie van interacties tussen publieke en private actoren is het niet mogelijk om meteen te beginnen met het opstellen van specificaties, e.d. Eerst moeten de actoren met elkaar in overleg treden en vervolgens een gezamenlijke visie en uitgangspunten creëren. Naarmate dit proces vordert en de formulering van het project duidelijker wordt is het mogelijk om meer op projectmanagement overgaan.

Er kan dus worden gesteld dat naarmate er meer concreetheid in een proces naar voren komt er meer projectmanagement is gehanteerd om zodoende beheersing en fasering van het project te kunnen doorvoeren. Dergelijke activiteiten hebben in de eerste rondes van een proces geen nut als het proces zich nog moet evolveren en het allemaal nog binnen het netwerk afspeelt. Bij een dergelijke setting is het van belang dat de manager(s) zich meer richten op procesmanagement.



Figuur 21: Verhouding procesmanagement & projectmanagement binnen tijdsverloop van proces ICT in Bereikbaarheid

Hoofdstuk 6: Conclusie

§ 6.1 Inleiding

In de voorgaande twee empirische hoofdstukken is het resultaat van het onderzoek besproken. Het onderzoek heeft geresulteerd in een reconstructie van het proces van het project ICT in Bereikbaarheid in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Dit hoofdstuk vormt het afsluitende hoofdstuk van het onderzoek. Ten eerste wordt het onderzoek samengevat aan de hand van de deelvragen. Daarnaast zal er een antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling en worden er op het einde een aantal aanbevelingen gedaan.

§ 6.2 Het netwerk, de problematiek en haar omgeving

Paragraaf 6.2 bevat de beantwoording van de eerste deelvraag van dit onderzoek, deze luidt: *'Hoe ziet het netwerk eruit dat is gevormd rondom het thema "Bereikbaarheid Haaglanden?"* De bereikbaarheid van de stedelijke regio's in Nederland verslechtert. Het duurt steeds langer voor personen om van A naar B te reizen, deze situatie geldt ook voor de regio Haaglanden. Door de jarenlange groei heeft de infrastructuur niet meer voldoende capaciteit om de grote stroom van verkeersdeelnemers te verwerken. Door een dergelijke overbelasting ontstaan er structurele files. Deze dagelijkse structurele files worden niet door de forensen als problemen ervaren, alhoewel dit natuurlijk wel grote economische schade oplevert. Met de overbelasting van de infrastructuur doen er zich ook steeds meer incidentele files voor. Deze files worden als zeer problematisch ervaren, omdat de weggebruikers niet op dergelijke opstoppingen zijn berekend. Bij dergelijke onverwachte opstopping ervaren mensen elke minuut in de file als twee minuten wachttijd. De ergernissen die dit oproept kunnen worden weggenomen door de mobiliteitsgebruikers beter te informeren over de situatie, de verwachte tijd van opstopping en eventuele alternatieven.

De overheid ervaart de fileproblematiek in de stedelijke regio's als beleidsprobleem en heeft hier onderzoek naar gedaan. De Projectgroep A4-corridor, commissie Blankert en de Commissie Mobiliteitsmarkt A4, ofwel de Commissie Luteijn hebben de problematiek onderzocht. De Commissie Luteijn heeft als onderzoeksgebied gekozen voor de regio Haaglanden.

Luteijn is tot de conclusie gekomen dat het onderliggende netwerk van wegen moet worden ingeschakeld om zo de filepieken op de hoofdwegen te verminderen. Het doorstroomprobleem op het hoofdwegenet is een landelijk probleem dat zich regionaal voordoet in de vorm van een woon-werkverkeerprobleem in de spitsperioden. Daarnaast wordt er te weinig gebruik gemaakt van openbaar vervoer.

Ook bestuurlijke stroperigheid en het grote aantal wegbeheerders verergeren de problemen. Deze stroperigheid wordt mede veroorzaakt door het gemis van een samenhangend regionaal beleid ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek in plaats daarvan hanteren alle actoren een beleid dat gericht is op het oplossen van de mobiliteitsproblemen binnen het eigen territorium. Om de problemen daadwerkelijk het hoofd te kunnen bieden is er een verandering van attitude nodig onder de beleidsmakers en –uitvoerders waarbij men zich richt op een regionaal samenhangend beleid ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden.

De bovenstaande conclusies en waarnemingen staan een gebiedsgerichte aanpak voor binnen Groot-Haaglanden. Een gebiedsgerichte aanpak betekent het loslaten van de gebruikelijke scheiding tussen hoofdwegenet en onderliggend wegennet en dus het verlaten van een gescheiden optreden van rijk, provincie, gemeenten en OV-bedrijven. Luteijn adviseert voor een dergelijke samenwerking een bundeling van regionaal beschikbare middelen wat een logisch gevolg is van de gebiedsgerichte aanpak en het streven om betere oplossingen voor hetzelfde te realiseren. Tevens adviseert de Commissie om maatregelen in onderlinge samenhang te nemen waardoor de verbeterende acties effect op het hele netwerk moeten hebben.

§ 6.2.1 Het netwerk van actoren

Naar aanleiding van de uitkomsten van de Commissie Luteijn is het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden opgericht. Het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is een beleidsnetwerk dat zich richt op de infrastructuur en de bereikbaarheid van de regio Haaglanden die deze infrastructuur verschaft. Zij heeft als doel om de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. Binnen dit netwerk geldt een zeer grote diversiteit aan actoren en hiermee ook een grote mate van complexiteit.

Soort actoren	Functie
Publieke actoren	Eigenaar infrastructuur
Private actoren	Aanbieders van oplossingen
Belanghebbende actoren	Behartigen van sectorbelangen

Tabel 40: soorten actoren in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Het netwerk bestaat uit een drietal verschillende soorten actoren, namelijk publieke actoren, belangbehartigende actoren en private actoren. Binnen de onderverdeling van soorten actoren zijn weer zeer verschillende typen actoren te categoriseren. Alle actoren zijn wederzijds van elkaar afhankelijk om het doel van het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden te behalen en daarmee hun eigen doelen te realiseren. Men moet dus samenwerken, maar tegelijkertijd hebben zij ook allen verschillende motieven, belangen, doelen, normen en waarden en machtsmiddelen. Door deze verbondenheid van zeer verschillende actoren ten op zichte van elkaar ontstaat een zeer complex en divers netwerk.

De belangrijkste machtstypen van de private actoren zijn directe realisatiemacht en bronafhankelijkheid ten opzichte van de andere actoren. Zij beschikken over kennis, producten en financiële middelen om projecten te kunnen realiseren. Deze groep bezit hierdoor een groot belang en lage vervangbaarheid binnen het netwerk. De private actoren zijn afhankelijk van de publieke actoren om hun commerciële motieven te kunnen realiseren.

De publieke actoren beschikken over de machtstypen bronafhankelijkheid en realisatiemacht, welke een gevolg zijn van hun eigendomsmotief. De publieke actoren zijn de eigenaren van de infrastructuur en beschikken hierdoor over (financiële) bronnen die zeer belangrijk zijn voor het netwerk. Daarnaast beschikt deze groep ook nog eens over een belangrijke vorm van hindermacht en inzichtverrijking door kennis. Al deze machtstypen zijn van groot belang voor het netwerk en kunnen zeer moeilijk worden vervangen binnen het netwerk.

De belangbehartigende en overkoepelende actoren in het netwerk vormen belangrijke actoren vanwege hun belanghebbende macht die voortkomt uit haar vertegenwoordigingsmotief. Dit machtstype is bij geen enkele andere actor aanwezig en mede hierdoor is het van groot belang en is de vervangbaarheid laag. VNO-NCW beschikt tevens nog over een ander type macht, namelijk de macht die de functie van voorzitter van PNM met zich meebrengt.

§ 6.2.2 Centrale spelers

Naast de actoren zijn er een tweetal arrangementen actief, te weten het publieke SWINGH en het private PNM. De uitvoerende actoren voor deze arrangementen zijn de Mobiliteitsmanager en de voorzitter van PNM.

Soort Arrangement	Functie
SamenWerken in Groot-Haaglanden: SWINGH	Verenigen van publieke actoren rondom thema netwerk
Privaat Netwerk MobiliteitsMarkt: PNM	Verenigen van private actoren rondom thema netwerk

Tabel 41: soorten arrangementen in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Om de bestuurlijke stroperigheid te verminderen heeft de Commissie Luteijn aanbevolen om een Mobiliteitsteam met een vrijgestelde trekker in te stellen. Op basis hiervan hebben de bestuurlijke actoren in de regio Haaglanden zich verenigd in het arrangement SWINGH, wat staat voor Samenwerken in Groot Haaglanden. Deze organisatie dient het aanspreekpunt te worden ten aanzien van het regionale mobiliteitsvraagstuk binnen Groot-Haaglanden. Als vrijgestelde trekker en uitvoerende actor is er een Mobiliteitmanager Groot Haaglanden aangesteld.

SWINGH wil de bestuurders ervan overtuigen dat de belangen ten aanzien van de mobiliteit van deze publieke actoren de grenzen van hun bestuursgebied overschrijden. Door de oprichting van dit arrangement wordt het mogelijk om informatie, middelen en kennis onder

alle betrokken actoren te bundelen. Hierdoor kan er samenhang van beleid worden waargeborgen.

SWINGH ziet zichzelf als de luis in de pels in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Haar werkwijze is er op geënt om de machtige actoren, zoals stadsgewest Haaglanden, de Provincie Zuid-Holland en Rijkswaterstaat op problemen te wijzen die zich voordoen in het netwerk en de bereikbaarheid van de regio beknellen. Dit doet zij door aan de hand van de stromenaanpak de fysieke knelpunten in de infrastructuur te bepalen en vervolgens een proces te faciliteren waarin met alle actoren aan een oplossing wordt gewerkt. SWINGH is voorstander van een gebiedsgerichte aanpak van mobiliteit, hiervoor heeft zij de stromenaanpak ontwikkeld. Door deze aanpak wordt het mogelijk om de bestaande beheersgrenzen van de infrastructurele netwerkbeheerders te overschrijden.

In deze processen tracht SWINGH de probleemeigenaren en mogelijke oplosers van het probleem bij elkaar te brengen. Zij tracht als een soort vliegwieltje of katalysator op te treden in het netwerk door pragmatisch te werken en op korte termijn succes te boeken door kleine stappen te zetten.

SWINGH vormt een belangrijke speler in het netwerk, vooral op het gebied van processen. Binnen de processen ligt ook haar macht, hier heeft zij een bronafhankelijke macht als bepaler van het spelveld, projectselecteur en projectgenerator. Daarnaast heeft zij de mogelijkheid tot het uitvoeren van hinderlijke acties en acties die gericht zijn op het behartigen van de belangen van haar leden. Al deze typen acties zijn van groot belang en kennen een lage vervangbaarheid binnen het netwerk. SWINGH vormt één van de centrale spelers van het netwerk. De uitvoerder van het beleid van SWINGH is de Mobiliteitsmanager. De motieven en macht van de Mobiliteitsmanager liggen daarmee op één lijn met SWINGH.

Naast een vereniging van publieke actoren heeft de Commissie Luteijn een arrangement van private actoren opgeleverd. Dit arrangement vormt de tegenhanger van SWINGH. De Commissie Luteijn is van mening dat er voor de private organisaties een rol is weggelegd om de bereikbaarheid van Haaglanden te verbeteren. Het bedrijfsleven kan een rol spelen bij het bedenken en uitvoeren van oplossingen.

Verscheidene private actoren, die ook in de Commissie Luteijn hebben geparticipeerd, hebben zich verenigd in het Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM). Als uitvoerende actor van PNM is de voorzitter van VNO-NCW West aangesteld. SWINGH en PNM en haar uitvoerende actoren dienen ervoor om het complexe netwerk en haar processen te sturen.

De werkwijze van PNM is gericht op het fungeren als permanente gesprekspartner van de overheid. Zij tracht zodoende processen en ontwikkelingen in gang te zetten die zullen leiden tot de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. De verbeteringen moeten tot stand komen via het uitschrijven van (innovatieve) projecten die door de deelnemende private partijen van PNM en andere partijen kunnen worden uitgevoerd. PNM heeft inmiddels SWINGH overtuigd dat de overheid concrete aanbestedingen, projecten, potentiële businesscases en niet beleidsverhalen moet ontwikkelen indien zij het bedrijfsleven wilt betrekken.

De belangrijkste motieven worden gevormd door op te treden als één krachtige behartiger van de private actoren en aanspreekpunt richting de overheid, het ontwikkelen van PPS, het ontwikkelen van businesscases en het doorbreken van de huidige (overleg)structuren ten aanzien van de mobiliteitsproblematiek.

PNM kan binnen het netwerk bepaalde acties uitvoeren die grote invloed kunnen hebben. Deze acties zijn te typeren als hinderacties en belanghebbende acties en kennen een lage vervangbaarheid. Deze acties kunnen van groot belang zijn, omdat zij als enige optreedt als vertegenwoordiger van de private actoren en hiermee veel invloed kan uitoefenen richting de publieke actoren. Haar hinderacties kunnen vooral invloedrijk zijn op de overleg- en besluitvormingsprocessen, doordat PNM zitting heeft binnen SWINGH en tevens de bilaterale overlegpartner van SWINGH is.

§ 6.2.3 Percepties van de centrale actoren

De complexiteit van het netwerk uit zich vooral in de percepties van de belangrijke actoren ten aanzien van een aantal centrale punten van het netwerk. De spelers die als belangrijkste actoren worden gezien zijn Rijkswaterstaat, provincie Zuid-Holland, stadsgewest Haaglanden, de gemeente Den Haag, SWINGH en de Mobiliteitsmanager en PNM en de voorzitter van PNM. De eerste vier actoren zijn vooral van belang op basis van territoriale en hiërarchische macht. SWINGH en PNM als arrangementen en de daarbij uitvoerende actoren spelen, volgens de actoren, vooral een belangrijke rol op procesniveau, zij arrangeren veelal de interacties en proberen de processen voorspoedig en gereguleerd te laten verlopen.

Daarnaast vormen de private actoren als groep een belangrijke speler, zij beschikken niet over hiërarchische of territoriale macht, maar kunnen wel van belang zijn door hun kennis en diensten.

Actor	Publieke regionale samenwerking vereist?	Betrokkenheid private actoren door toepassing van PPS?	Instelling regionale onafhankelijke actor?	Toepassen van ICT voor bereikbaarheidsproblematiek?
Rijkswaterstaat	Ja	Ja	Nee	ja
Provincie Zuid-Holland	Ja	Ja	Ja	ja
stadsgewest Haaglanden	Ja	Ja	Nee	ja
Gemeente Den Haag	Ja	Ja	Nee	ja
SWINGH & Mobiliteitsmanager	ja	Ja	Nee	ja
PNM & Voorzitter	ja	ja	Ja	ja
Private actoren	Ja	Ja	Ja	ja

Tabel 42: Percepties actoren centrale thema's netwerk

Allen onderkennen dat de problemen effectiever aangepakt kunnen worden met behulp van een intensievere regionale samenwerking en betere onderlinge afstemming van de publieke actoren. Ook dienen de private actoren te worden betrokken bij de processen, zij beschikken over veel informatie en kennis. Door een mogelijke samenwerking en informatie-uitwisseling kan er synergie optreden.

De private actoren pleiten voor een regionale onafhankelijke verkeers- of vervoersorganisatie en een daarbij behorend regionaal mobiliteitsfonds. Alle private actoren zijn van mening dat een publieke, private of gemengde entiteit effectief kan zijn, mits deze wel over beslissingsbevoegdheden beschikt en financiële middelen ter beschikking heeft. De publieke actoren zijn tegen de vorming van een dergelijke organisatie, zij wijzen op een verhoging van bureaucratie en complexiteit bij de vorming van een extra bestuurslaag. Zij richten zich vooral op snellere besluitvorming binnen de huidige bestuurslagen en willen voorkomen dat er een extra bestuurslaag wordt gecreëerd. Dit duidt op een verschil in ambitieniveaus met betrekking tot de mate van samenwerking. De publieke actoren willen graag een niveau bereiken waarbij een pakket van regionale maatregelen wordt uitgevoerd door de samenwerkende actoren. De private partijen en de Provincie Zuid-Holland streven echter een hoger niveau van samenwerking na, namelijk de vorming van een regionale verkeers- of vervoersentiteit en een regionaal mobiliteitsfonds.

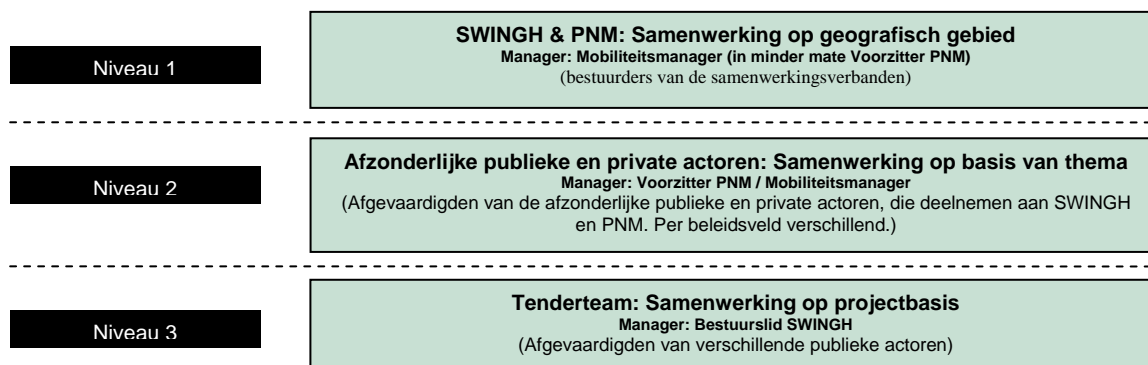
Inhoudelijk zijn de verschillende actoren het meer met elkaar eens. Allen zijn van mening dat door innovatieve toepassing van ICT het netwerk efficiënter kan worden benut en er knelpunten kunnen worden ontlast, zodoende is het mogelijk door zonder uitbreiding van het verkeersnetwerk er een betere doorstroming plaats vindt.

Ook ten aanzien van PPS zijn de groepen eensgezind. Het toepassen van PPS is geen must, maar kan nuttig zijn. PPS moet dan wel een kans krijgen vanuit de overheid, zij moet meer vrijheid toekennen aan de private uitvoerders. De private actoren pleiten voor meer vrijheid, binnen de door de overheid gestelde randvoorwaarden, om zodoende uiteindelijk het gewenste doel van een project te bereiken.

§ 6.2.4 Verschillende niveaus van interacties

Hierboven zijn de vragen, die behoren tot deelvraag 1, beantwoordt die betrekking hebben op welke actoren en arrangementen er in het netwerk actief zijn en wat voor percepties zij hebben. In dit deel wordt er inzicht geboden op welke wijze er interacties tussen de actoren plaatsvinden en welke knelpunten zich daarbij voordoen.

Binnen het netwerk zijn er interacties tussen alle actoren op verschillende niveaus georganiseerd. Op elk niveau is er een andere vorm van samenwerking en op elk niveau is een andere manager aanwezig die het proces begeleidt.



Figuur 22: Niveaus van samenwerking binnen het netwerk

Het netwerk Bereikbaarheidsoffensief is opgericht met de gedachte dat bereikbaarheidsproblemen zich regionaal voordoen en dus ook regionaal moeten worden opgelost. Deze gedachte ligt in het verlengde van de samenwerkingsvorm in een geografisch gebied.

Binnen het netwerk is ook samenwerking vanuit een thema waarneembaar. Een thema dat zich heeft voorgedaan in het netwerk is de toepassing van ICT op de bereikbaarheidsproblemen. Alle actoren zijn van mening dat de inzet van ICT het bereikbaarheidsprobleem van de regio Haaglanden kan verminderen. Daarnaast worden er vanuit het netwerk projecten geïnitieerd. Bij deze processen vind er samenwerking op projectbasis plaats tussen verschillende actoren in het netwerk.

Knelpunten die zich voordoen en de samenwerking belemmeren hebben vooral betrekking op de afstemming van de zeer diverse actoren in het netwerk. Door de verscheidenheid aan percepties die onder de actoren aanwezig zijn doen er zich knelpunten voor in het netwerk. Voor de ontwikkeling van processen in het netwerk is het van belang dat deze percepties in bepaalde mate namelijk in overeenstemming zijn.

De bovenstaande werkwijze van interacties tracht deze knelpunten te omzeilen door de interacties op verschillende niveaus te laten plaatsvinden. Doordat op deze niveaus verschillende vormen van samenwerking worden gefaciliteerd waarmee ook verschillende niveaus van perceptie van de actoren worden aangesproken ontstaat er een proces waarin van abstracte naar concrete percepties wordt gewerkt. Door dit ontwikkelingsproces leren actoren de percepties van anderen kennen en kunnen zij geleidelijk deze op elkaar afstemmen of overeenstemming bereiken. In de volgende paragraaf zal dit ontwikkelingsproces nader worden beschreven wanneer de managers van deze interactieniveaus worden besproken.

§ 6.2.5 PPS

Op zowel niveau 1 als 2 vindt er een vorm van PPS plaats. Binnen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief vindt er geen klassieke vorm van PPS plaats waarbij een samenwerkingsverband wordt opgericht tussen de overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Er vindt een vorm van PPS als proces plaats en het project ICT in Bereikbaarheid is het eerste concrete resultaat daarvan. Hierbij moet worden gedacht aan een vorm gestructureerde samenwerking tijdens de ontwikkeling van het project. De procesmanagers proberen een proces op te zetten zodat er op een vroeg moment wederzijdse betrokkenheid en gezamenlijke planvorming ontstaat, wat zich later in het proces zal uitbetalen door lagere kosten en een hogere efficiency.

De publieke en private actoren trachten gezamenlijk een visie te ontwikkelen die uiteindelijk moet leiden tot businesscases. Door deze samenwerking kan er synergie plaats vinden, doordat de sterke punten van beide soorten actoren kunnen worden benut. De publieke en

private actoren trachten gezamenlijk een visie te ontwikkelen die uiteindelijk moet leiden tot businesscases. Door deze samenwerking kan er synergie plaats vinden, doordat de sterke punten van beide soorten actoren kunnen worden benut.

Een dergelijk PPS-proces blijkt niet makkelijk te zijn, dit wordt veroorzaakt doordat de deelnemende actoren een veranderingsproces ondergaan waarin de rollen van hen worden veranderd. Vooral binnen de publieke actoren zijn er negatieve verschijnselen als gevolg van het veranderingsproces. De slechte afstemming onder de publieke actoren vormt een dergelijk verschijnsel. Publieke actoren moeten tot een gezamenlijke visie komen voordat ze kunnen participeren in een PPS-proces. Een dergelijke visie zorgt namelijk voor stabiliteit en dat is een aspect wat erg belangrijk is voor de private actoren.

§ 6.3 Meerdere kapiteins, verschillende niveaus & verschillende stijlen

In dit deel van het concluderende hoofdstuk zal de tweede deelvraag worden behandeld. De vraag *‘Op welke wijze vindt er management plaats rondom het proces Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en op welke wijze worden de gezamenlijke deelprojecten geselecteerd?’* staat hier centraal.

§ 6.3.1 Verloop van processen

Het proces Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden in het netwerk verloopt via het model van 3 verschillende interactieniveaus. Niveau 1 vormt het niveau waar SWINGH, als vertegenwoordiger van de publieke actoren en PNM, als vertegenwoordiger van de private actoren, met elkaar in contact staan. Op dit procesmatige niveau vinden er vooral interacties plaats tussen de uitvoerende actoren van de centrale arrangementen SWINGH en PNM. Binnen de arrangementen vinden op dit niveau veel interacties plaats, Dhr. B. Mooren, directeur VNO-NCW West en Voorzitter PNM overlegt met de overige bestuursleden van PNM en de Mobiliteitsmanager Haaglanden, Dhr. R. Galjaard met de dagelijkse bestuurders van SWINGH.

Dit is het niveau waar de samenwerkingsvorm ‘samenwerking in een geografisch gebied’ plaatsvindt. Op het eerste niveau van interacties worden de grote lijnen van het toekomstige beleid gevormd op het gebied van bereikbaarheid van de regio Haaglanden. De structurele maandelijkse interacties die de actoren daar met elkaar hebben worden meegenomen in hun percepties en zorgen ervoor dat er uiteindelijk een gezamenlijk ondersteunt integraal beleid kan komen voor de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Op dit niveau hebben SWINGH en PNM overeenstemming bereikt om in eerste instantie korte termijn successen te behalen zodat de percepties van de afzonderlijke actoren worden beïnvloed door de gunsten van samenwerking. Deze korte termijn projecten zorgen ervoor dat de actoren in de toekomst ook zich zullen inzetten voor de samenwerking die vereist is voor de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Het toepassen van ICT op bereikbaarheidsvraagstukken is één van de activiteitenclusters waar snel successen in de processen kunnen worden bereikt.

Op het tweede niveau van het proces vinden de subprocessen plaats die uiteindelijk leiden tot de uitwerking van een project. Deze processen zijn meer inhoudelijk gericht op een bepaald thema van de verbetering van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Hier vinden interacties plaats tussen afgevaardigden van de afzonderlijke deelnemende publieke en private actoren. Deze specialisten werken eerst in een privaat team en een publiek team hun eigen standpunten uit en komen vervolgens samen om te kijken wat er mogelijk is binnen het thema, om zodoende procesmatig een project voor te bereiden. Op het tweede niveau vinden interacties plaats binnen een samenwerking vanuit een thema. Het subprocess ‘ICT en de beïnvloeding van de bereikbaarheid’ vormt het eerste gezamenlijke publiek-private proces binnen het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

Het laatste niveau, betreft de subprocessen die betrekking hebben op de daadwerkelijke uitwerking van een project dat door de 2 bovenliggende processen in gang is gezet in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Op dit niveau wordt er in een tenderteam een project

uitgewerkt, welke zal leiden tot een uitvraag middels een tender. In het tenderteam nemen specialisten van verschillende publieke actoren plaats. Op dit niveau vindt een samenwerkingsvorm op projectbasis plaats.

§ 6.3.2 Managers van de processen

Zowel de Mobiliteitsmanager van SWINGH als voorzitter van PNM vormen de algemene managers van het proces binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. De managers van het netwerk proberen onder andere de interacties te initiëren, te faciliteren en te sturen. Door deze acties proberen zij de actoren te helpen die daadwerkelijk de doelen van het netwerk kunnen realiseren.

Wel is het zo dat publieke actoren de nadruk leggen op de Mobiliteitsmanager en de private actoren meer op de Voorzitter PNM. Dit kan worden verklaard aan de hand van welke soort actor het meeste contact heeft met één van de managers. Het is plausibel dat de percepties van de private actoren beïnvloedt worden ten aanzien van de identificatie van de manager van het netwerk doordat private actoren meer interacties hebben met de Voorzitter PNM dan met de Mobiliteitsmanager. Publieke actoren hebben meer interacties met de Mobiliteitsmanager waardoor zij hem als manager percipiëren.

Niveau 1

Actor	Samenwerkingsvorm	Managementstrategie	Aangrijpingspunt	Kernelement
Mobiliteitsmanager	Geografisch	het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren	Proces & inhoud	Openheid

Tabel 43: Samenvatting geachte werkwijze Mobiliteitsmanager op niveau 1

De Mobiliteitsmanager is formeel gelieerd aan SWINGH, maar is wel een onafhankelijke eenheid binnen SWINGH. Door deze onafhankelijkheid kan hij worden aangewezen als de procesmanager van het eerste interactieniveau. Er dient wel notie te worden genomen van het feit dat de voorzitter van PNM ook een managementrol op dit niveau heeft, ook hij onderneemt acties die de processen sturen.

Gezien de doeleinden van de subprocessen richt de manager van deze processen zich vooral op de aangrijpingspunten ‘proces’ en ‘inhoud’, waarbij de nadruk ligt op ‘proces’. Binnen het aangrijpingspunt ‘proces’ ligt vooral de nadruk op de strategie van ‘het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren’ en bij aangrijpingspunt inhoud op ‘het formuleren van agenda’s die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen’. De procesmanager heeft daarbij vooral een faciliterende rol ten aanzien van het begeleiden van interacties, zodat er de bestuurders van SWINGH en PNM gezamenlijk een visie kunnen ontwikkelen die de bereikbaarheid van de regio Haaglanden dient te verbeteren. Uit deze gezamenlijke visie dienen er condities te worden geschept waar er uiteindelijk businesscases kunnen worden ontwikkeld.

Vanwege het abstracte niveau van de bijeenkomsten worden inhoudelijke aspecten van de mogelijke kansen niet besproken. Voor een dergelijk proces is openheid van groot belang. Transparantie, het transformeren van inhoudelijke keuzen tot procesmatige afspraken en het betrekken van alle relevante partijen spelen hier een belangrijke rol in.

Naast ‘openheid’ zijn de ‘bescherming van de core values’ van belang op het eerste interactieniveau. Deze kernelementen zijn ook intern van belang binnen SWINGH en PNM zodat er vertrouwen ontstaat onder de leden van de arrangementen wat weer voor een betere en meer open samenwerking kan zorgen.

Niveau 2

Actor	Samenwerkingsvorm	Managementstrategie	Aangrijpingspunt	Kernelement
Voorzitter PNM / Mobiliteitsmanager	Vanuit thema	het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten	Inhoud	Inhoud & voortgang

Tabel 44: Samenvatting geachte werkwijze Voorzitter PNM / Mobiliteitsmanager op niveau 2

Op niveau twee verschilt het per thema wie de procesmanager is. De tijdelijke overlegstructuur ten aanzien van het thema ICT, waar uiteindelijk de structuren van ICT in Bereikbaarheid uit zijn voortgekomen, zijn door de voorzitter van PNM en in mindere mate door de Mobiliteitsmanager gestuurd. De voorzitter van PNM was dus ten tijde van ICT in

Bereikbaarheid de procesmanager van de (sub)processen die plaats vonden op interactieniveau 2.

De actoren zijn van mening dat op het tweede interactieniveau een heel ander soort procesmanagement wordt gebezigd. Op niveau twee ligt de nadruk op de kernelementen ‘Inhoud’ en ‘Voortgang’ en de aangrijpingspunten ‘Inhoud’ en in minder mate ‘Proces’.

Niveau 3

Actor	Samenwerkingsvorm	Managementstrategie	Aangrijpingspunt	Kernelement
Bestuurslid SWINGH	Projectbasis	Procesmanagement: het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten & initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Projectmanagement: alle managementstrategieën t.a.v. de gewenste punten voor beheersing	Inhoud & proces	Voortgang & inhoud

Tabel 45: Samenvatting geachte werkwijze bestuurslid SWINGH op niveau 3

Op niveau 3 is het mogelijk dat een manager zich zowel bedient van procesmatig management als projectmanagement. Actoren geven aan dat ten aanzien van procesmanagement het vooral van belang is dat de manager zich richt op het aangrijpingspunt ‘inhoud’. De manager voert daarbij acties uit die gericht zijn op het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten en het confronteren van de percepties van de verschillende partijen. Daarnaast schenkt de manager ook aandacht aan het aangrijpingspunt ‘proces’. Dit kan worden gedaan door managementstrategieën die gericht zijn op het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren en het bemiddelen en arbitrerend tussen verschillende partijen.

Ten aanzien van de kernelementen van het procesontwerp is het van belang, volgens de actoren, dat de manager zich richt op voortgang en inhoud, het proces op interactieniveau 3 dient namelijk een maximale snelheid te hebben. Door de snelheid wordt de interesse van de private actoren behouden en tonen de publieke actoren hun wil tot verandering die eventueel dient te worden bereikt op innovatieve wijze. Dit element is gediend bij een zware personele bezetting, in de zin van specialisten met veel expertise en dat er winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag worden ingebracht in het proces. De manager op niveau 3 richt zich ook op het kernelement inhoud, op dit niveau wordt namelijk het meeste aandacht besteed aan de inhoudelijke aspecten van het proces. Het proces op niveau 3 dient uiteindelijk tot de selectie van een project., daarmee kent dit proces een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.

De knelpunten die zich voordoen in het management hebben vooral betrekking op de keuzes welke managementstrategieën, aangrijpingspunten en kernelementen worden benadrukt. Elk proces is uniek en daardoor kan niet elke keer hetzelfde procesontwerp worden gehanteerd. De managers van de processen schatten bij elk proces in welke zaken er in dat desbetreffende proces wordt benadrukt.

§ 6.4 ICT in Bereikbaarheid

In dit deel van het concluderende hoofdstuk staan de derde deelvraag centraal. De vraag ‘*Hoe is het management van het gezamenlijke project ICT in Bereikbaarheid georganiseerd en op welke wijze is dit verbonden met het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?*’ wordt hier behandeld.

§ 6.4.1 Organisatie van het management ICT in Bereikbaarheid

Het project ICT in Bereikbaarheid vormt één van de deelprojecten wat is voortgekomen uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Het project betreft het eerste en vooralsnog enige gezamenlijke project binnen het netwerk waar zowel publieke als private actoren hebben meegewerkt in de voorbereiding van het project. ICT in Bereikbaarheid is een project waarbij wordt getracht met behulp van het toepassen van ICT een betere doorstroming te creëren binnen de regio.

ICT in Bereikbaarheid behoort tot de categorie methoden ‘dienstverlening op het gebied van mobiliteit met toepassing van informatiesystemen’. Het project richt zich op de subjectieve

component van de bereikbaarheid, namelijk op het bestrijden van de onbetrouwbaarheid, de onvoorspelbaarheid en de negatieve beleving van de reistijd binnen Groot Haaglanden door middel van toepassing van ICT. Doel van het project ICT in Bereikbaarheid is het verbeteren van de beleving van de mobiliteit binnen de regio Haaglanden.

Het proces van ICT in Bereikbaarheid is op te delen in een aantal procesrondes. Deze zijn in te delen naar de samenwerkingsniveaus die zich in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden bevinden. Ronde 1 valt samen met niveau 1, ronde 2 valt samen met niveau 2 en ronde 3 en 4 spelen zich af op niveau 3.

Doordat ronde 1 de geboorte van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden bevat met de oprichting van SWINGH en PNM is het moeilijk een manager van deze ronde aan te wijzen, aangezien er nog geen structuur in de ontwikkelingen is aangebracht. De Mobiliteitsmanager van SWINGH en de voorzitter van PNM zijn in deze ronde wel de meest invloedrijke actoren en aangezien de Mobiliteitsmanager de belangrijkste groep actoren vertegenwoordigt vormt hij de manager.

Ronde 2 is aangestuurd door de Mobiliteitsmanager van SWINGH en de voorzitter van PNM. Zij hebben de overlegsessies begeleidt waar afgevaardigden van de verschillende publieke en private actoren aanwezig waren. Stadsgewest Haaglanden is daarnaast ook een belangrijke actor geweest in deze ronde, omdat zij het initiatief heeft genomen aan de kant van de publieke actoren en in ronde 3 de aanbestedende dienst is geworden. De uitkomsten van ronde twee zijn dan ook gericht geweest op het uitwerken van het thema ICT toepassen om de bereikbaarheid te verbeteren.

In ronde 3 en 4 vormt de aanbestedende dienst, stadsgewest Haaglanden, de sturende actor. Door de controlerende functies van de politiek verantwoordelijke personen binnen de actoren die het bestuur van SWINGH vormen behoudt ook SWINGH invloed. PNM opereert meer vanaf de zijlijn en grijpt in waar nodig. Ronde 3 en 4 vormen de concrete projectrondes van ICT in Bereikbaarheid. Ronde 3 heeft voor de aanbestedingsdocumenten en de daarin beschreven procedures gezorgd, die zijn opgesteld door het projectteam. In deze ronde heeft het speelveld van het project ICT in Bereikbaarheid haar uiteindelijke vorm gekregen.

Ronde 4 bestaat uit 4 fasen. Het tenderteam heeft onder leiding van Haaglanden het aanbestedingsproces in 4 fasen verdeeld en voor elke fase een document met regels opgesteld. Met de documenten is er structuur aangebracht in het proces. Het inhoudelijke resultaat van ronde 4 heeft uiteindelijk erin geresulteerd dat de website www.haaglandenmobiel.nl live is gegaan. Doordat TripleVia als winnaar is uitgeroepen van het project ICT in Bereikbaarheid heeft zij haar plan kunnen realiseren en is het systeem op 02-12-2005 gelanceerd.

Ronde	Manager	Toegepast soort management	Belangrijkste aangrijpingspunt	Belangrijkste strategie	Belangrijkste kernelement
Ronde 1	Mobiliteitsmanager	Procesmanagement	Proces	interacties initiëren en faciliteren tussen actoren	Voortgang
Ronde 2	PNM en Mobiliteitsmanager	Procesmanagement	Proces & in houd	interacties initiëren en bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten	Openheid & bescherming core values
Ronde 3	stadsgewest Haaglanden	Procesmanagement & Projectmanagement	Procesmanagement: Proces Projectmanagement: Kwaliteit	Procesmanagement: Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Projectmanagement: Aanwezigheid van definitie van het projectresultaat	Voortgang
Ronde 4	stadsgewest Haaglanden	Procesmanagement & Projectmanagement	Procesmanagement: Proces Projectmanagement: Kwaliteit	Procesmanagement: Het bemiddelen en arbitreren tussen verschillende partijen Projectmanagement: Aanwezigheid van vooraf heldere criteria t.a.v. de kwaliteit van het te leveren product Aanwezigheid van kwaliteitscontrole	Inhoud

Tabel 46: Samenvatting toegepaste soorten management binnen ICT in Bereikbaarheid

§ 6.4.2 Proces-/projectmanagers & ICT in Bereikbaarheid

Mobiliteitsmanager

Als het procesmanagement van de Mobiliteitsmanager in ronde 1 en 2 wordt bekeken kan er geconcludeerd worden zijn acties vooral gericht zijn op het aangrijpingspunt proces en niet op de beheersing van het project zelf of de institutionele context daarvan. Er kan worden gesteld dat de dominante strategie van de Mobiliteitsmanager gericht is op het proces ICT in Bereikbaarheid. Ook kan er uit zijn type acties worden afgeleid dat hij een procesmanager is. Tot zover komt het proces ICT in Bereikbaarheid ook overeen met de algemene processen van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

Voorzitter van PNM

De voorzitter van PNM is, net zoals de Mobiliteitsmanager, vooral actief geweest in de 1^e en 2^e ronde. De acties die hij heeft ondernomen zijn vooral gericht op het proces en de inhoud van het proces van het project ICT in Bereikbaarheid. De acties die bij deze aangrijpingspunten horen blijkt dat de Voorzitter PNM zich heeft gericht op het verrichten van activiteiten die samenvallen met procesmanagement en ook toebehoren aan de managementstrategieën die op dit niveau aanwezig horen te zijn. Op niveau 2 is het van belang dat de aangrijpingspunten inhoud en proces worden gediend. Net zoals de Mobiliteitsmanager kan er worden geconcludeerd dat de Voorzitter PNM ook een procesmanager is geweest in het project ICT in Bereikbaarheid.

Zijn acties kunnen vooral worden gecategoriseerd als ontwerpprincipes die toebehoren aan het kernelement 'openheid'. Daarnaast heeft de voorzitter zich ook ingezet om de centrale belangen van de private actoren te beschermen, dit valt samen met het kernelement 'bescherming core values'.

Stadsgewest Haaglanden

Ronde 3 en 4 van ICT in Bereikbaarheid zijn onder leiding van stadsgewest Haaglanden voltrokken. Haaglanden heeft hierin een diffuse rol gespeeld wat betreft soort management. Het stadsgewest heeft zowel van proces- als projectmanagement gebruik gemaakt. Dit valt te verklaren door te wijzen op het feit dat het project zich in een procesmatige netwerkomgeving heeft ontwikkeld en uiteindelijk als project is aanbesteed. Zij heeft projectmatige activiteiten ondernomen om het project ICT in Bereikbaarheid te beheersen door middel van het stellen van randvoorwaarden aan de open aanbesteding. Naast deze activiteiten heeft zij als manager van ronde 3 en 4 procesmatige activiteiten ontplooit om het proces van ICT in Bereikbaarheid te sturen.

De dominante strategie op het gebied van procesmanagement van Haaglanden is in ronde 3 en 4 gericht op het aangrijpingspunt proces. Dit komt niet overeen met de gewenste gang van zaken in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief. Volgens de actoren dient er meer aandacht te worden besteed aan inhoud dan proces, bij dit project is het andersom.

Qua kernelementen komen de acties overeen met die op niveau 3 dienen plaats te vinden. Als de procesmatige managementstrategieën namelijk worden vertaald naar kernelementen van het procesontwerp wordt duidelijk dat Haaglanden zich vooral heeft gericht op het kernelement 'voortgang'. Ook de elementen 'openheid', 'inhoud' en 'bescherming core values' zijn gediend met bepaalde acties van Haaglanden. Ronde 4 is vooral de ronde van 'inhoud', het ontwerpprincipe 'het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie' is de belangrijkste in de tender geweest.

Wat betreft projectmanagement kan er worden gesteld dat stadsgewest Haaglanden zich sterk heeft gericht op kwaliteit. Ronde 3 is vooral gekenmerkt door 'aanwezigheid van definiëring van het projectresultaat'. Het bijzondere aan deze definiëring was natuurlijk dat er een open uitvraag is ontworpen. Deze open uitvraag heeft gedurende het ontwerpproces de nodige vraagstukken met zicht meegebracht en daardoor heeft veel aandacht geëist. Het projectmanagement in ronde 4 was er vooral op geënt om de kwaliteit van de ingezonden biedingen te controleren.

Door de specifieke werkwijze van stadsgewest Haaglanden als projectmanager heeft zij activiteiten en interacties gekoppeld met de andere processen binnen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief. Haaglanden heeft ervoor gekozen om met een gemandateerd opdrachtgever te werken. Hierdoor heeft deze opdrachtgever als een spin in het web kunnen fungeren in het proces in het netwerk en heeft hij ervoor gezorgd dat andere deelprojecten niet hebben geïnterfereerd met het project ICT in Bereikbaarheid.

§ 6.5 Best practices netwerk & ICT in Bereikbaarheid

In deze paragraaf wordt de laatste deelvraag behandeld. Hier wordt getracht een antwoord te formuleren op de vraag *‘Welke managementstrategieën en kernelementen van het procesontwerp zijn in het netwerk en het eerste daarbij behorende gezamenlijke project het belangrijkste om tot een succesvolle samenwerking tussen publieke en private actoren te komen?’*

§ 6.5.1 Managementstrategieën

De managementstrategieën die in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden van belang zijn, zijn vooral gericht op de aangrijpingspunten ‘proces’ en ‘inhoud’. Ook in het proces van ICT in Bereikbaarheid zijn deze aangrijpingspunten van belang geweest en hebben de procesmanagers daarbij behorende managementstrategieën toegepast.

Op niveau 1 is het vooral belangrijk om het proces gaande te houden, het aangrijpingspunt proces is hier het belangrijkste. Met het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren probeert de Mobiliteitsmanager het proces gaande te houden en zodat er een samenhangend bereikbaarheidsbeleid met een samenwerkingsprogramma tussen publieke en private actoren wordt gecreëerd. Door de structurele maandelijkse bijeenkomsten is het proces gaande gehouden en dit heeft geresulteerd in de huidige intensieve samenwerking die momenteel plaatsvindt in de regio Haaglanden tussen de publieke en private actoren en binnen deze groepen actoren.

Op niveau 2 heeft moet de voorzitter van PNM zich vooral richten op het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten. Deze managementstrategie behoort tot het aangrijpingspunt inhoud. Deze strategie heeft hij in het proces van ICT in Bereikbaarheid ook toegepast, maar tevens heeft hij acties ontplooit die gericht zijn op proces. Deze tegenstrijdigheid tussen het netwerk en het project kan wellicht worden verklaard doordat ICT in Bereikbaarheid het eerste gezamenlijke project van publieke en private actoren betreft. Vanwege dit aspect is het op niveau 2 van belang geweest om ook het proces te stimuleren, indien dit niet zou gebeuren had het mogelijk geweest dat de actoren hun betrokkenheid zouden opzeggen of dat men te snel te inhoudelijk zou gaan handelen. Als er te snel inhoudelijk wordt gehandeld kunnen actoren zich bedreigd voelen en zullen zijn niet meer mee werken aan de samenwerking. Deze stimulering van proces is vooral toegepast door in eerste instantie de publieke en private teams onderling een ontwerp te laten uitwerken. Door het vermijden van een publiek-private confrontatie hebben eerste de actoren onderling aan elkaar kunnen wennen. Vervolgens zijn de teams met elkaar in contact gekomen en hebben zij in het vervolg van het proces het thema uitgewerkt. De inhoud is gestimuleerd doordat de procesmanager acties heeft ondernomen om de inzichten van de verschillende groepen te confronteren waardoor er nieuwe kennis heeft kunnen ontstaan.

Op niveau 3 in de processen vindt een mengeling plaats van de managementstrategieën en aangrijpingspunten die in niveau 1 en 2 worden toegepast. Op dit niveau wordt zowel aandacht besteed aan inhoud als proces door middel van het bevorderen van het tot stand komen van nieuwe kennis en inzichten & initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren. Ook in het proces ICT in Bereikbaarheid zijn allebei deze strategieën door Haaglanden toegepast. Met name het aangrijpingspunt proces is voor dit niveau van ICT in Bereikbaarheid belangrijk geweest. Het opstellen van een tenderteam dat uit verschillende actoren bestaat zorgt voor mutiple inclusies, waardoor het proces gaande wordt gehouden. Ook heeft stadsgewest acties ondernomen om interacties te initiëren en faciliteren gedurende ronde 3 en 4.

Naast het procesmanagement heeft stadsgewest Haaglanden ook projectmanagement toegepast in ronde 3 en 4. Alle managementstrategieën t.a.v. de gewenste punten voor beheersing zijn hierbij toegepast. De nadruk binnen dit spectrum ligt op tijd, geld en kwaliteit. Binnen ronde 3 en 4 zijn specifieke data opgenomen waarop het project een volgende stap diende in te gaan, daarnaast heeft Haaglanden zeer duidelijk het samengestelde budget gecommuniceerd en heeft zij dit budget niet overschreven. Ook heeft de projectmanager duidelijk gestuurd op kwaliteit, zij heeft dit aspect beheerst door een kader te scheppen waarbinnen de actoren hebben moeten opereren.

§ 6.5.2 Kernelementen procesontwerp

Tussen de processen in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het proces van ICT in Bereikbaarheid zijn verschillen waar te nemen wat betreft kernelementen waarop de procesmanagers de nadruk hebben gelegd. Als de acties van de Mobiliteitsmanager worden afgezet tegen de kernelementen van het procesontwerp van ICT in Bereikbaarheid wordt het duidelijk dat de Mobiliteitsmanager zich vooral richt op de voortgang van het proces. Dit komt niet overeen met het procesmanagement wat de Mobiliteitsmanager dient te voeren, als er naar het netwerk wordt gekeken. Zoals in de vorige paragraaf duidelijk is geworden vormen ‘openheid’ en ‘bescherming van de core values’ de belangrijkste elementen op het eerste interactieniveau. Deze discrepantie kan worden verklaard door de snelheid van het proces. Vanwege het feit dat dit het eerste gezamenlijke project was van private en publieke actoren in een dergelijk proces hebben alle actoren gepleit voor een snel proces, omdat de aandacht voor het project zeer groot was. Mede door deze aandacht is snelheid van het proces een van de uitgangspunten geworden voor alle managers.

Het proces van ICT in Bereikbaarheid komt hierop niet overeen met wat er op niveau 2 dient te gebeuren op het gebied van procesmanagement. Op niveau 2 dienen vooral acties te worden doorgevoerd die gericht zijn op de kernelementen ‘inhoud’ en ‘voortgang’ van het procesontwerp. De voorzitter van PNM als procesmanager op niveau 2 van ICT in Bereikbaarheid heeft zich gericht op openheid. Dit kan worden verklaard door het unieke en complexe karakter van het project in deze sector. Omdat het een PPS-proces betrof is het van belang geweest dat er veel aandacht werd besteed aan openheid en transparantie van het proces en de centrale belangen van de actoren werden beschermd.

De kernelementen welke stadsgewest Haaglanden heeft benadrukt kunnen niet worden afgezet tegen kernelementen in het netwerk, omdat dit het eerste gezamenlijke project van publieke en private actoren. Hierdoor hebben de actoren nog geen ervaring en dus geen vergelijkingsmateriaal met andere procesontwerpen op dit niveau.

§ 6.5.3 PPS en procesmanagement

Zoals uit de beschrijving van de werkwijze is gebleken lijkt deze erg op het model dat De Bruijn heeft ontwikkeld om zodoende fixatie in het proces te voorkomen. Daarbij komt ook nog dat de procesmanagers veel op basis van voortgang. In het project ICT in Bereikbaarheid hebben de publieke actoren aan de hand van kristallisatiepunten aangegeven wat zij graag vervuld zien worden, namelijk een verbetering van de subjectieve bereikbaarheid aan de hand van ICT-toepassingen. Hierop heeft een ‘klassieke’ aanbesteding plaatsgevonden op een innovatieve wijze, waarin de consortia uiteindelijk een offerte hebben uitgebracht. Het verschil in deze aanbesteding, ten op zichte van een ‘echte’ klassieke aanbesteding, is dat de publieke actoren vrijwel niets hebben gespecificeerd voor het bereiken van hun wens, maar wel procesafspraken hebben geformuleerd. Hierdoor zijn de private actoren geheel vrij, binnen het spelkader van procesafspraken, om een voorstel te doen. Door de aanwezigheid van procesafspraken is er duidelijkheid en stabiliteit gecreëerd. Deze aspecten zijn voor de private partijen erg belangrijk.

§ 6.5.4 Procesmanagement en projectmanagement

Binnen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn veel risico's aanwezig, zowel voor de publieke als de private actoren. Deze risico's brengen een grote complexiteit en dynamiek met zich mee. Bij risico's is het van belang onderscheid te maken tussen onzekerheid en ambiguïteit. De ambiguïteit binnen het netwerk en de bereikbaarheidsproblematiek is veroorzaakt door een gebrek aan interpretaties. Jarenlang hebben actoren gescheiden van elkaar geopereerd, waardoor er een onsamenhangend beleid in de regio is ontstaan. Om dit op te lossen is het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden opgericht, hiermee wordt getracht de interpretaties van der verschillende actoren samen te brengen. Ambiguïteit wordt bestreden op interactieniveau 1 en 2, waar de actoren tot een gezamenlijk beleid trachten te komen waarmee dus een gemeenschappelijk denkkader wordt geconstrueerd. Door dit gemeenschappelijke denkkader wordt de dynamiek geïncorporeerd op interactieniveau 1 en 2 en kan het samenwerking tussen SWINGH en PNM ruimte bieden om nieuwe inzichten te incorporeren en gemaakte afspraken ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek te heroverwegen. Niet door inhoudelijke marges aan te geven, maar spelregels om tot inhoudelijke afspraken te komen te formuleren. Het type management, het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren van de Mobiliteitsmanager komt overeen met wat de theorie voorschrijft, om zodoende een samenhangend bereikbaarheidsbeleid te construeren.

Onzekerheid duidt op een gebrek aan informatie en wordt vooral bestreden op interactieniveau 2 en 3. deze onzekerheid kan pas worden bestreden indien er overeenstemming is op interactieniveau 1 en 2. Pas als er op die manier een gemeenschappelijk kader is gekomen moet het management zich richten op het beheersen van de inhoud: de onzekerheden. Risico's die door onzekerheid worden veroorzaakt zijn te reduceren door meer informatie te verkrijgen. Tegen het gezamenlijk kader kan de inhoud worden gewaardeerd, genormeerd en kan het werk gestructureerd worden. Doordat de specialisten van publieke en private actoren samenkomen op interactieniveau 2 kan het gebrek aan informatie worden bestreden binnen het geconstrueerde gemeenschappelijke kader. Dit gebrek aan informatie wordt vervolgens geheel weggewerkt op interactieniveau 3.

Als gevolg van deze opheffing aan onzekerheid wordt het mogelijk het project verder uit te kristalliseren en zijn de samenwerkende actoren op interactieniveau 2 en 3 steeds meer afspraken gaan vastleggen. Dit hangt ook samen met het niveau van samenwerking wat evolueert van samenwerking in geografisch gebied, via samenwerking op basis van thema, naar samenwerking op projectbasis. Langzaam is het proces van overleg en ideevorming richting het organiseren van de uitvoering verschoven en zodoende ICT in Bereikbaarheid als aanbesteding uitgeschreven.

Hieruit volgt dat projectmanagement een opvolger van procesmanagement kan zijn in een proces waaruit een project voortkomt. In het begin van een dergelijk proces in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is het van belang dat de sturende actor vooral faciliterend optreedt zodat alle actoren het eens worden over een gewenst procesresultaat. Naarmate het gemeenschappelijke denkkader concreter wordt op interactieniveau 2 en 3 en er sprake is van een project kan er projectmanagement worden toegepast om zodoende het project te beheersen en te faseren. Met deze managementstijl worden dan de risico's in de vorm van onzekerheden ten aanzien van tijd, geld en kwaliteit geïncorporeerd en kan hier rekening mee worden gehouden. Op deze wijze wordt het mogelijk om de twee tegengestelde stijlen van management te verenigen en kunnen proces- en projectmanagement van waarde zijn in een proces dat een project tot stand brengt zoals dat gedaan is bij het project ICT in Bereikbaarheid.

§ 6.6 Coördinatie van de Haagse publiek-private mobiliteitstuin

Binnen de regio Haaglanden vindt er afstemming plaats tussen de publieke en private actoren door middel van toepassing van proces- en projectmanagement, zodoende worden de interacties tussen de verschillende actoren geïnitieerd en gefaciliteerd. De processen in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden doorlopen drie niveaus waarop verschillende soorten interacties en vormen van samenwerking plaatsvinden. Op al deze drie verschillende niveaus zijn verschillende actoren werkzaam als manager van het proces op een desbetreffend niveau. Op het eerste niveau, waar samenwerking plaatsvindt op basis van geografisch gebied, is de Mobiliteitsmanager actief als procesmanager. Hij tracht een proces in gang te zetten waardoor een gedeelde visie onder de publieke en private actoren en arrangementen zal ontstaan ten aanzien van de bereikbaarheidsproblematiek van de regio Haaglanden. Tevens ontplooit de Voorzitter van PNM ook veel activiteiten op het eerste niveau die de processen gaande houden.

Op het tweede niveau is er een thema-afhankelijke procesmanager actief. Dit kan de Voorzitter PNM of de Mobiliteitsmanager zijn die de samenwerkingsprocessen tussen de specialisten van de afzonderlijke publieke en private actoren op thematisch gebied begeleidt. Deze groep krijgt vanuit niveau 1 om een bepaald thema van de bereikbaarheidsproblematiek verder uit te werken en het proces te ontwikkelen totdat er overeenstemming is bereikt op en dergelijk thema.

Vanuit deze thematische overeenstemming wordt er op interactieniveau 3, waar samenwerking op projectbasis plaatsvindt, een project uitgewerkt. Dit proces wordt gefaciliteerd door een van de bestuursleden van SWINGH. Met behulp van zowel proces- als projectmanagement wordt er op innovatieve wijze samengewerkt zodat er een innovatief project aanbesteedt kan worden. Hierbij wordt een innovatieve vorm van aanbesteding gehanteerd zodat private partijen de ruimte krijgen voor innovatieve voorstellen en toch in een stabiele omgeving opereren. Deze omgeving wordt mogelijk gemaakt doordat er in een publiek-privaat ontwikkelingsproces het kader wordt uitgezet door middel van procesafspraken en de aanbestedende partijen vervolgens binnen deze kaders kunnen functioneren. Door het opstellen van procesafspraken en een gewenst einddoel, maar niet de wijze waarop dit dient te worden bereikt, kunnen private partijen op thematisch gebied zeer diverse projectvoorstellen inleveren. De publieke partijen zijn hiermee gebaat doordat zo de mogelijkheden van de private partijen beter worden benut dan bij een klassieke aanbesteding. Onbegrip en wantrouwen vormen de basis van de knelpunten die zich voordoen in deze processen. Doordat de actoren niet genoeg met elkaar samenwerken, leren zij elkaar belangen niet te respecteren, terwijl zij allen hiermee wel gebaat zijn. Door de wederzijdse afhankelijkheid moet men namelijk samenwerken om zodoende de eigen doelstellingen te kunnen realiseren. Doordat de procesmanagers zich richten op het initiëren en faciliteren van interacties tussen de actoren en zij ook het tot stand komen van kennis bevorderen met hun acties creëren zij een proces van samenwerking dat resulteert in wederzijds respect onder de actoren. Indien dit gebeurt zullen de knelpunten oplossen. Hierbij moeten de procesmanagers zich vooral richten op 'voortgang' en 'inhoud', maar mogen 'openheid' en 'bescherming van de core values' niet uit het oog worden verloren. Met deze processen wordt niet getracht de institutionele context te veranderen, hierdoor moeten de managers zich richten op de aangrijpingspunten 'inhoud' en 'proces'.

§ 6.7 Aanbevelingen

De aanbevelingen die hier worden gedaan zijn gebaseerd op het proces van project ICT in Bereikbaarheid. Aangezien dit een uniek project betreft zijn de aanbevelingen van een algemene strekking, gebaseerd op het proces. De aanbevelingen hebben dan ook veelal een procedurele strekking. Aanbevelingen die gebaseerd zijn op het concrete project zijn niet in de toekomst hanteerbaar, omdat elk project haar unieke setting kent met haar eigen dynamiek, complexiteit en risico's.

Allereerst zullen hier een aantal positieve ervaringen van de actoren worden weergegeven, samen met de knelpunten die reeds besproken zijn kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan. Hieruit blijkt dat ondanks de knelpunten en complexiteit de actoren positief zijn over de processen in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

Ervaring Actoren	Toelichting
Samenwerking tussen publieke actoren onderling is zeer belangrijk in een dergelijk innovatieve PPS processen en dergelijke gezamenlijke projecten.	Door de samenwerking van de publieke actoren binnen SWINGH is een dergelijk project als ICT in Bereikbaarheid mogelijk geworden. Daarnaast weten de actoren in het vervolg elkaar beter te vinden.
Samenwerking tussen private actoren onderling is zeer belangrijk in een dergelijk innovatieve PPS processen en dergelijke gezamenlijke projecten.	Ondanks conflicterende belangen is er toch samenwerking mogelijk onder private actoren om een markt te maken en om te laten zien dat er een gemeenschappelijk doel kan zijn. Deze samenwerking heeft er bij toe gedragen om het proces tot ICT in Bereikbaarheid te versnellen. Indien er geen samenwerking was en het van een eenzijdige kant was gekomen had dit weerstand opgeroepen.
Samenwerking tussen publieke actoren en private actoren is zeer belangrijk in een dergelijk innovatieve PPS processen en dergelijk gezamenlijke projecten.	De samenwerking tussen de twee verschillende groepen actoren is voor doorslaggevend belang geweest voor het proces wat uiteindelijk heeft geleid tot het innovatieve project ICT in Bereikbaarheid. Door tijdens het voortraject op procesmatig niveau met elkaar een beeld te vormen van wat de marktmogelijkheden zijn en te kijken naar de gezamenlijke behoeften van de publieke actoren is er een zeer intensieve samenwerking tot stand gekomen, wat geleid heeft tot een innovatief proces en een uitdagend project.
Innovatie van het proces, in het bijzonder het voortraject en de procedures.	De actoren hebben het proces en vooral het voortraject als innovatief ervaren, men is van mening dat men daardoor een beter project heeft kunnen ontwerpen. Het voortraject waarin de publieke actoren onderling zeer intensieve interacties met elkaar onderhielden, de private actoren veelvuldig met elkaar in contact stonden en de intensieve samenwerking tussen deze twee groepen wordt als positief ervaren. Enig nadeel vormen de relatief hoge kosten die hieraan verbonden zijn.
Innovatie op het gebied van proces en project is alleen mogelijk met een zware personele bezetting van afgevaardigden van de betrokken actoren.	Voor een dergelijke innovatieve procedure is het vereist dat er een zeer deskundig en professioneel projectteam gevormd dient te worden met kwalitatief sterke afgevaardigden van de betrokken actoren. Dit team dient niet een te grote bezetting te hebben, maar indien nodig kan zij wel worden uitgebreid met externe specialisten.
Mandatering van besluitvormende bevoegdheden, waardoor er een scheiding plaats vindt tussen de politieke, abstract bestuurlijke, sturing en de uitvoerende manager wat in een effectieve besluitvorming heeft geresulteerd.	Portefeuillehouder Verkeer en Vervoer, Dhr. Bruno Bruins, tevens vertegenwoordiger van stadsgewest Haaglanden in SWINGH is de bestuurlijk eindverantwoordelijke voor het project. Door de scheiding, door middel van mandatering, was het Hoofd sector Verkeer en Vervoer van stadsgewest Haaglanden, Dhr. Willem Benschop, de opdrachtgever. Deze scheiding, door middel van mandatering gedurende het traject van de tender, leverde korte lijnen op en zorgde voor een snellere besluitvorming, duidelijkheid en transparantie.
Instelling van een onafhankelijke tenderboard, waardoor kwaliteitsborging gegarandeerd is.	Door te werken met een onafhankelijke groep van specialisten vond er kwaliteitsborging plaats. De tenderboard beoordeelde en toetste alles wat door het tenderteam ontworpen en uitgewerkt is. De tenderboard heeft tevens de scheiding van bestuur en operationele opdrachtgever, door middel van mandatering, geadviseerd. De tenderboard verkreeg geen inhoudelijke informatie en hield zich dus puur bezig met het proces en niet met de inhoud.
De aanwezigheid van een biedingvergoeding voor de nummer 2 en 3 in het proces.	In het voortraject van ICT in Bereikbaarheid zijn er veel private actoren actief geweest. Deze actoren hebben veelal veel kosten gemaakt voor de deelname aan het voortraject en de bieding voor het project zelf. De nummer 2 en 3 krijgen als beloning en vergoeding voor hun deelname en propositie een bedrag dat de kosten deels kan vergoeden.

Tabel 47: Ervaringen actoren t.a.v. proces ICT in Bereikbaarheid in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Uit de leerpunten valt vooral op dat zowel de publieke als de private actoren een positief oordeel geven over het proces en dan in het bijzonder het voortraject. Zonder dit voortraject was het waarschijnlijk niet gekomen tot een dergelijk innovatief proces met een eindresultaat in de vorm van het project ICT in Bereikbaarheid. Innovatieve aspecten binnen de samenwerking van de publieke actoren worden onder andere gevormd door mandatering van bevoegdheden naar een niet-politieke ambtelijke manager, het instellen van een tenderboard en het verschaffen van een biedingsvergoeding.

Hoe gek het ook klikt, maar het innovatieve aspect binnen het proces, in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, dat geleid heeft tot het project ICT in Bereikbaarheid ligt vooral op het gebied van interacties tussen de verschillende deelnemende actoren. Door deze interacties heeft er zich een zeer innovatief proces ontsponnen, wat geleid heeft tot een territoriaal overschrijdend project dat de regio Haaglanden ten bate moet komen. Vooral de interacties in het voortraject tussen de arrangementen SWINGH en PNM en afgevaardigden daarvan vormen een innovatie op het gebied van samenwerking van publieke en private actoren. Dit dient vooral te worden gecontinueerd.

Regionale en integrale scope op bereikbaarheid

Om bereikbaarheidsproblemen beter te lijf te kunnen gaan moet de procesmanagers de betrokken actoren leren regionaal denken. In deze processen moet duidelijk worden gemaakt dat men daarbij zich moet richten op bereikbaarheid in plaats van mobiliteit. Bereikbaarheid omvat verschillende soorten beleid en het is van belang dat deze verschillende soorten beleid ook de bereikbaarheid incorporeren. Hierdoor wordt het mogelijk om de verschillende soorten beleid op elkaar af te stemmen zodat dit uitmondt in een gezamenlijk gesteund integraal beleid ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden. Een integraal beleid dat gesteund wordt door alle partijen, die van belang zijn, zorgt voor duidelijkheid richting alle partijen. De Samenwerkingagenda en stromenaanpak van SWINGH vormen een goede aanzet tot een duidelijk beleid en proberen duidelijkheid te scheppen.

Bij een dergelijk beleid hoort ook een gezamenlijk regionaal fonds. Hiervan is het in de regio Haaglanden nog niet gekomen, om versnippering en bureaucratie tegen te gaan zou de oprichting van een dergelijk fonds een uitkomst kunnen zijn. Daarnaast is het zeer belangrijk dat er interne eendrachtigheid ten aanzien het beleid is onder de spelers in het netwerk, zeker onder degenen die zich hebben verenigd. Indien een regionaal fonds aanwezig is kan dit wellicht sneller bereikt worden, aangezien er dan meer sprake is van één uitgangspunt.

Innovatie

Om de bereikbaarheidsproblemen het hoofd te kunnen bieden is er innovatie nodig, zowel op het gebied van diensten en producten als werkwijze in de processen en projecten. Voor dergelijke innovatie is het van belang dat private organisaties worden betrokken. Deze partijen beschikken over de kennis die benodigd is voor vernieuwingen op het gebied van diensten en kunnen ook tijdens de processen van belang zijn.

Innovatie ten aanzien van deze processen is ook vereist. Er moet gestopt worden met het ouderwets aanbesteden waarbij private partijen pas na de presentatie van een uitvraag bij het proces worden betrokken. Om een goede samenwerking tussen de verschillende publieke en private partijen gaande te houden moet ervoor gezorgd worden dat de elementen openheid, bescherming core values, voortgang en inhoud behartigd worden. Indien er een goede afweging wordt gemaakt zorgt dit ervoor dat de aandacht van de betrokken partijen behouden blijft en het proces niet verzand tot een bureaucratisch steekspel.

Het proces van ICT in bereikbaarheid heeft laten zien dat een dergelijke werkwijze functioneert. Een innovatieve klassieke open aanbesteding die uitmondt in het uitbrengen van een offerte creëert kansen en stabiliteit voor de private actoren.

Publiek private samenwerking

PPS zoals dit heeft plaats gevonden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en ten aanzien van het project ICT in Bereikbaarheid heeft het substantieel deel uitgemaakt van het succes van het project. Achteraf hebben wel verschillende partijen aangegeven dat het resultaat hen niet tevreden heeft gestemd. Vooral de kosten die gepaard zijn gegaan met de interacties tussen de publieke en private partijen worden als negatief beschouwt. Om toch in het vervolg de private actoren te kunnen betrekken in de eerste rondes van een proces, dat tot een project leidt, is het van belang dat er een biedingvergoeding wordt opgesteld voor deze betrokken private partijen. Hierdoor verkrijgen deelnemende partijen garanties dat hun inspanningen niet voor niets zijn en toch minimaal quitte kunnen spelen.

Daarnaast moet altijd het vooruitzicht worden geboden op businesscases. Geen enkele private partij zal aan een proces deelnemen dat geen vooruitzicht biedt tot een opdracht. In een proces moeten winstmogelijkheden worden ingebouwd.

De noodzaak tot het inbouwen van winstmogelijkheden wordt nog eens versterkt doordat private actoren anders voortaan een meer afwachtende houding aannemen en minder energie en kosten in het voortraject zullen steken. Een dergelijke afwachtende houding kan worden voorkomen door private partijen winstmogelijkheden of een onkostenvergoeding te bieden.

Private partijen moeten voor henzelf duidelijk maken of ze wel deelnemen aan een dergelijk proces, maar dan van tevoren weten wat ze kunnen en willen gaan bieden. Zij zullen dan van

te voren informatie moeten hebben omtrent de eigen USPs (Unique Selling Points), wat de concurrenten gaan bieden, etc. Als men hierin inzicht heeft kan men deelnemen aan het proces en proberen het te beïnvloeden ten gunste van de actor. Echter is een overheid hierbij niet gebaat, aangezien dan alle private partijen puur trachten hun eigen diensten en producten te verkopen. Daarentegen loont het niet voor private partijen om, als het ware als een non-profit organisatie, geheel belangeloos aan dergelijke overlegprocessen deel te nemen, omdat er een groot risico blijft dat men uiteindelijk met lege handen overblijft. Dit vormt de kern van het PPS-probleem en dient te worden aangepakt.

Procesmanagement

Procesmanagement en de toepassing daarvan is in dergelijke processen zoals deze zich voordoen in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden van groot belang. Procesmanagement zorgt ervoor dat geïnvesteerd kan worden in de relatie tussen publieke en private partijen. Hierdoor kunnen de partijen aan elkaar wennen er wordt er onderling vertrouwen gecreëerd. Dit vertrouwen is van cruciaal belang voor een dergelijk netwerk indien men het thema wil realiseren. Vooral voor de voortgang en inhoud van processen zijn belangrijk. Wederom wordt hier aanbevolen om winstmogelijkheden in te bouwen en daarnaast niet al te lang te wachten met een selectie op het gebied van inhoud.

Daarnaast is ook van belang dat geïnvesteerd wordt in communicatie. Er dient voor gezorgd te worden dat alles, wat betreft procedures, duidelijk, helder en transparant is. Dit kan fricties tussen de betrokken partijen voorkomen. Hier ligt een belangrijke rol weggelegd voor de manager.

Ook de organisatie van een netwerk is van groot belang en ook hierin kan een procesmanagement van grote betekenis zijn. Er moet geïnvesteerd worden in de organisatie zodat dit ook voor de zo gewenste duidelijkheid kan zorgen. Partijen moeten weten hoe de interacties verlopen, op welke niveaus zij kunnen deelnemen en wie de manager is.

Proces- en projectmanagement

Zoals is gebleken kunnen de twee tegenovergestelde managementstijlen ook samen in één proces toegepast worden. In een dergelijk netwerk is een koppeling van proces- en projectmanagement zelfs noodzakelijk. Door het procesmanagement, waardoor private partijen betrokken zijn in vroege stadia van projecten, is het mogelijk om innovatieve projecten op te zetten en door de toepassing van projectmanagement worden uiteindelijk de ideeën ook daadwerkelijk omgezet in de uitvoering van een project.

Wellicht is het wel verstandig een bepaalde scheiding tussen de stijlen in te bouwen aan de hand van niveaus en managers. Door op verschillende niveaus verschillende actoren het management uit te laten voeren wordt verstrengeling van algemene processen en processen ten aanzien van een enkel project vermeden. Daarnaast wordt er weer duidelijkheid gecreëerd richting de deelnemers van de processen.

Literatuurlijst

Geraadpleegde documenten

- Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2005). *Basisboek instrumenten regionale bereikbaarheid*. Apeldoorn: VDA-Groep.
- Andersen, E.S., Grude, K.V., Haug, T., Turner, J.R. (2000). *Doeltreffend projectmanagement* [Goal directed project management]. Utrecht: Bruna Uitgevers B.V.
- Babbie, E. (1998). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Berelson, B.R. (1971). *Content analysis in communication research*. New York: Hafner.
- Briët, E. (2004). ICT on the move. *Telematica Nieuws*, maart 2004.
- Bruijn de, J.A., Heuvelhof ten E.F. (1991). *Sturingsinstrumenten voor de overheid: over complexe netwerken en een tweede generatie sturingsinstrumenten*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Bruijn de, J.A., Heuvelhof ten E.F. (1999). *Management in netwerken* (2^e ed.). Utrecht : LEMMA.
- Bruijn de, J.A., Heuvelhof ten, E.F., Veld in 't, R.J. (2002). *Procesmanagement : over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven : Academic Service.
- Bruijn de, J.A., Teisman, G.R., Edelenbos, J., Veeneman, W. (2004). *Meervoudig ruimtegebruik en het management van meestemmige processen*. Utrecht: LEMMA.
- Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek-private samenwerking: De interactie centraal*. Utecht: LEMMA.
- Canoy, M.F., Janssen, M.C.J., Vollaard, B.A. (2001). *PPS: een uitdagend huwelijk Publiek-Private Samenwerking bij combinatieprojecten*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Deloitte & Touche (2003). *Evaluatie PPS-A59*.
- Edwards, A. & Schaap, L. (2000). *Vaardigheden voor de publieke sector*. Bussum: Coutinho.
- Er zit SWINGH in Haaglanden. (maart 2004), *Telematica Nieuws*, p.19.
- Evo, TLN (2005). *Economische Wegwijzer: prognose 2005: Kijk verder dan een spitsstrook lang is*.
- Geert-Bosma, A. (2005). Intensieve samenwerking leidt tot onconventionele oplossingen. *Focus Haaglanden*, zomer 2005, 10-11.
- Hakvoort, J.L.M. (1996). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Eburon.
- Ham van, H., Koppenjan, J. (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur : wenkend of wijkend perspectief?*. Utrecht: Lemma.
- Heijden van der, J., Spiering, B. (2002). *Publiek opdrachtgeverschap : de burger als klant : een verkenning naar trends rondom publiek private samenwerking en Rijkswaterstaat*. Delft: Eburon.

- Heida, H.P., Stroink, F.A.M., Wijmen van, P.C.E.(1998). *Complexe besluitvorming : preadviezen / uitgebracht door H.P. Heida, F.A.M. Stroink, P.C.E. van Wijmen voor de algemene vergadering van de Vereniging voor Administratief Recht op 24 april 1998*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- HM Treasury (2003). *PFI: meeting the investment challenge*. Londen: The Stationery Office
- Hoogerwerf, A. (1989). *Overheidsbeleid: een inleiding in beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Hupe, P.L. , Stanmeyre, S.G. (1993). *Beleidsvorming via projecten: handleiding voor projectmanagement in de beleidspraktijk (3^e ed.)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kabinet 2004 (2004). *Hoofdpunten van het Regeringsbeleid 2004*. Den Haag.
- Kalders, P.R. (1999). *Besturen op termijn: tijd, grilligheid en trajectmanagement in grondwaterbeleid*. Delft: Eburon.
- Kickert, W.J.M. Klijn, E.H. Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing Complex Networks*. London: Sage Publications.
- Kickert, W.J.M. (1993). *Verandering in management en organisatie bij de Rijksoverheid*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Klijn, E.H. Bueren van, E. Koppenjan, J.F.M. (2000). *Spelen met onzekerheid: over diffuse besluitvorming in beleidsnetwerken en mogelijkheden voor management*. Delft: Eburon.
- Klijn, E.H. (1996). *Regels en sturing in netwerken: de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon.
- Klijn, E.H. Teisman, G.R. (1992). *Beleidsnetwerken: analyse en management, een theoretische beschouwing over analyse en management van beleidsnetwerken in complexe beleidsstelsels*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Knibbe, A. (2002). *Publiek-private samenwerking*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kor, R. (2004). *Werken aan projecten*. Deventer: Kluwer.
- Kouwenhoven, V.P. (1991). *Publiek-private samenwerking : mode of model?*. Delft: Eburon.
- Marchau, V.A.W.J., Heijden van der, R.E.C.M., Vree, W.G. (2000). *Strategische Ontwikkelingen rond Verkeersbeheersing: De rol van ITS*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Meredith, J.R., Mantel Jr., S.J. (2000). *Project management: A managerial approach*. New York: Wiley.
- Meurs, H.J. (2003). *Ruimte voor bereikbaarheid*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2000). *Publiek-Private Samenwerking: Interessant voor overheid en bedrijfsleven*. Hardinxveld-Giessendam: Grafisch bedrijf Tuijtel.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2001). *Benefit Sharing*. Oud-Beijerland: Van As Drukwerk, design & database publishing.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2001). *Publiek-Private Samenwerking: de krachten gebundeld*. Hardinxveld-Giessendam: Grafisch bedrijf Tuijtel.

- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2001). *Meerwaarde met het concessiemodel: een model voor Publiek-Private Samenwerking*. Rotterdam: Drukkerij de Maasstad.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2002). *Voortgangsrapportage mei 2002*. Oud-Beijerland: Van As Drukwerk, design & database publishing.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2002). *Procesarchitectuur: Taken en risico's helder verdeeld*. Rotterdam: Drukkerij de Maasstad.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2002). *Publieke Sector Comparator*. Oud-Beijerland: Van As Drukwerk, design & database publishing.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS (2002). *Publiek Private Comparator*. Oud-Beijerland: Van As Drukwerk, design & database publishing.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2001). *Van A naar Beter: Nationaal Verkeers- en Vervoersplan 2001-2020*. Den Haag: Sdu Grafisch Bedrijf.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2003). *Gebruikersbehoeften Reisinformatie*
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Ministerie van VROM (2004). *Nota Mobiliteit: Naar een betrouwbare en voorspelbare bereikbaarheid*. Den Haag.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2004), *Betrouwbaarheid van reistijden: Definitie, omvang en oorzaken van betrouwbaarheid en kwetsbaarheid van weg en spoor*.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2004). *Mobiliteitsmanagement Internationaal deskresearch*.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2004). *Reisinformatie en weggebruiker*.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2004). *Fileverkenning: De ontwikkeling van de vertragingen op het Nederlandse autosnelwegennet*.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2005). *Filemonitor 2004*.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Rijkswaterstaat (2005). *Mensen over de weg: Mening van burgers en weggebruikers over automobilitieit*.
- NABU, Norton Rose (2004). *PPS: Eindverslag NABU PPS werkgroepprogramma "Paving the Road to Rome – PPP as a framework for building and managing sustainable infrastructure projects" Eenentwintig Kritische Succesfactoren voor PPS in Nederland en daarbuiten*. (NABU and Norton Rose 2004 Edition No. NR0979 04/04). Amsterdam: Wassenaer van, A.
- OC&C Strategy Consultants Netherlands (2002). *'Samen werken aan de weg': Raamwerk voor publiek-private samenwerking in wegeninfrastructuur*. Den Haag
- Platform Anders Betalen voor Mobiliteit (2005). *Nationaal Platform Anders Betalen voor Mobiliteit*.
- Potters, P.T., Mihaylova, M.D. (2005). ICT in Bereikbaarheid: een kwestie van kiezen. *Verkeerskunde – DVM Special*, 3, 48-52.
- Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (2003). *Startnotitie Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt*.
- Projectgroep A4-corridor (2001). *Netwerk in balans: Advies Projectgroep A4-Corridor*.
- Projectorganisatie Betuweroute (2005). *No Guts, no story: Het verhaal van de Waardse Alliantie*. Breda: Hoenke.

- Provincie Zuid-Holland (2004). *Beheerst groeien: Provinciaal Verkeer- en Vervoerplan 2002 – 2020*. Den Haag.
- Raad van Verkeer en Waterstaat (2003). *Bewust mobiel, beter bereikbaar!: Perspectief op bereikbare mobiliteit in het personenvervoer*. Rotterdam: Drukkzakken.
- Raad van Verkeer en Waterstaat (2004). *Iedere locatie krijgt de bereikbaarheid die zij verdient: Een voorstudie van de Raad voor Verkeer en Waterstaat*
- Raad van Verkeer en Waterstaat (2005). *Samenwerken aan regionale mobiliteit*.
- Schwarz, Y. (2005). *Totstandkoming van de Road Map voor het Midden-Oosten: een Europees perspectief*. Rotterdam: Doctoraalscriptie Bestuurskunde.
- Scriptiebureau Bestuurskunde Rotterdam (1994). *Handleiding voor het schrijven van een scriptie*. Rotterdam: Opleiding Bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Stadsgewest Haaglanden (2002). *Regionaal Structuurplan Haaglanden: Haaglanden, groene schakel in de randstad*. Delft: Nivo.
- Stadsgewest Haaglanden (2003). *Meerjaren werkprogramma 2003 – 2007: met een doorkijk naar verdere jaren*.
- Stadsgewest Haaglanden (2003). *De taken van het stadsgewest Haaglanden: Discussienotitie van het dagelijks bestuur van het stadsgewest Haaglanden*.
- Stadsgewest Haaglanden (2003). *Investeringsprogramma Verkeer en Vervoer 2003*.
- Stadsgewest Haaglanden (2005). *Regionale Nota Mobiliteit (RNM) Haaglanden*.
- SWINGH (2003). *Plan van Aanpak versie 9 oktober 2003*.
- SWINGH (2004). *SWINGH VORDERINGEN 12-01-2004*.
- SWINGH (2004). *Nationaal mobiliteitsmanagement Regionale Bereikbaarheid I*.
- SWINGH (2005). *Samenwerken in Groot Haaglanden: maakt mobiliteit mogelijk*. Den Haag: SWINGH.
- TripleVia (2005). *Scope van de dienstverlening*.
- Wijnen, G., Renes, W., Strom, P.M. (2004). *Projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum B.V.

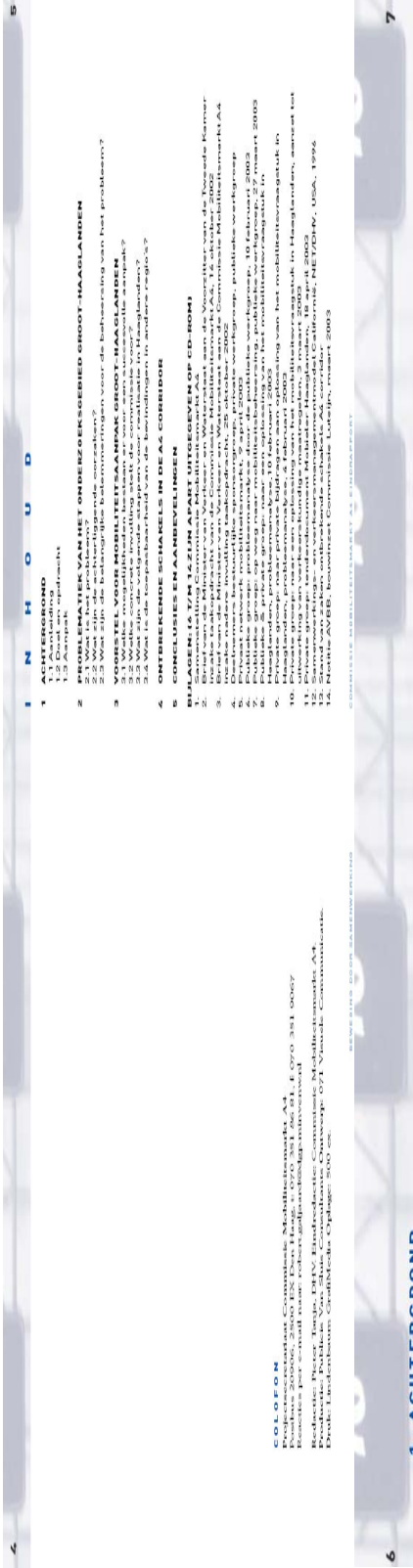
Websites

- Adviesdienst Verkeer en Vervoer <http://www.rws-avv.nl>
- Centraal Plan Bureau <http://www.cpb.nl>
- HM Treasury <http://www.hm-treasury.gov.uk>
- Infraside <http://www.infraside.nl>
- ICT Platform Overheid <http://www.ictplatformoverheid.nl>
- Kenniscentrum PPS <http://pps.minfin.nl>
- Ministerie van Financiën <http://www.minfin.nl>
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat <http://www.verkeerenwaterstaat.nl>
- Nu.nl <http://www.nu.nl/>
- Partnerships UK <http://www.partnershipsuk.org.uk>
- Provincie Brabant <http://www.brabant.nl>
- Provincie Zuid-Holland <http://www.zuid-holland.nl>
- Public Private Partnerships Programme <http://www.4ps.co.uk>
- stadsgewest Haaglanden <http://www.haaglanden.nl>
- SWINGH <http://www.swingh.nl>
- Telegraph <http://www.telegraph.co.uk>
- Tripplevia <http://triplevia.nl>
- Twijnstra Gudde <http://www.tg.nl>
- Van A naar Beter <http://www.vananaarbeter.nl>
- Vereniging Mobiliteitsmanagement <http://www.vm2.nl>
- Verkeerskunde <http://www.verkeerskunde.nl>
- VNO-NCW <http://www.vno-ncw.nl>
- VNO-NCW West <http://www.vno-ncwwest.nl>
- Vialis <http://www.vialis.nl>
- Webwereld <http://www.webwereld.nl>
- XPIN <http://www.xpin.nl>

Appendix

Appendix A Documenten

A.1 Beweging door samenwerking – Commissie Mobiliteitsmarkt A4 Eindrapport



1. ACHTERGROND

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Doel en opdracht
- 1.3 Samenwerkingsverband

2. WAT IS HET PROBLEEM?

- 2.1 Wat is het probleem?
- 2.2 Hoe wordt het probleem veroorzaakt?
- 2.3 Wat zijn de belangrijkste knooppunten voor de beweging van het probleem?

3. MOGELIJKE OPLOSSINGEN

- 3.1 Welke oplossingen zijn er?
- 3.2 Welke oplossingen zijn de meest effectieve?
- 3.3 Welke oplossingen zijn de meest duurzame?
- 3.4 Wat is de impact van de oplossingen op de omgeving?

4. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

- 4.1 Conclusie
- 4.2 Aanbevelingen
- 4.3 Implementatieplan

5. BIJLAGEN

- 5.1 Bijlage 1: Samenwerkingsverband A4
- 5.2 Bijlage 2: Samenwerkingsverband A4
- 5.3 Bijlage 3: Samenwerkingsverband A4
- 5.4 Bijlage 4: Samenwerkingsverband A4
- 5.5 Bijlage 5: Samenwerkingsverband A4
- 5.6 Bijlage 6: Samenwerkingsverband A4
- 5.7 Bijlage 7: Samenwerkingsverband A4
- 5.8 Bijlage 8: Samenwerkingsverband A4
- 5.9 Bijlage 9: Samenwerkingsverband A4
- 5.10 Bijlage 10: Samenwerkingsverband A4
- 5.11 Bijlage 11: Samenwerkingsverband A4
- 5.12 Bijlage 12: Samenwerkingsverband A4
- 5.13 Bijlage 13: Samenwerkingsverband A4
- 5.14 Bijlage 14: Samenwerkingsverband A4
- 5.15 Bijlage 15: Samenwerkingsverband A4
- 5.16 Bijlage 16: Samenwerkingsverband A4
- 5.17 Bijlage 17: Samenwerkingsverband A4
- 5.18 Bijlage 18: Samenwerkingsverband A4
- 5.19 Bijlage 19: Samenwerkingsverband A4
- 5.20 Bijlage 20: Samenwerkingsverband A4

1.1 AANLEIDING

In 2001 gaf de minister van Verkeer en Waterstaat de projectgroep A4-corridor (Commissie Blankert) opdracht om te adviseren over verbetering van de bereikbaarheid van het westelijke deel van de Randstad, met name op en rond de A4-corridor.

De Commissie Blankert constateerde dat de Bieproblematiek op de A4-corridor ontstaat rond de stedelijke knooppunten en dat daardoor de doorstroming op de corridor vermindert. De files zijn het gevolg van het feit dat tijdens de spits het verkeer in een keer richting het noorden moet. Het hoofdbeginsel is onderliggend wegtraject hebben verschillende oplossingen en deze past op de weg.

De Commissie Blankert adviseerde om - in publiek-private samenwerking - hoofd- en meentrukkers te gebruiken om de publiek-private samenwerking te verbeteren. Dit moet leiden tot een efficiënter gebruik van de A4-corridor en de mobiliteitsmarkt. De maatregelen liggen op het gebied van capaciteitsontwikkeling, gedifferentieerde beprijzing en verkeersmanagement. De minister van Verkeer en Waterstaat heeft op basis van de adviezen van de publiek-private commissie ingesteld de commissie Mobiliteitsmarkt A4. Dit advies wordt nu behandeld door de minister van Verkeer en Waterstaat, ir D. Lötters. Voorts besloot de Commissie uit vertegenwoordigers van bedrijfsleven en overheden (zie voor de samenstelling bijlage 1).

1.2 DOEL EN OPDRACHT

Opdracht van de Commissie was om in kaart te brengen of en hoe een mobiliteitsmarkt op termijn bijdraagt aan het oplossen van de mobiliteitsproblematiek door een zo zadelijke mogelijke afstemming tussen de mobiliteitsvraag en -aanbod te realiseren (zie bijlage 2).

De taakopdracht voor de Commissie zoals die door de minister na overleg met

1. de minister van Verkeer en Waterstaat, bevoordeelde mobiliteitsproblematiek in en rond de grote steden op de A4-corridor;
2. in samenwerking met de minister van Verkeer en Waterstaat, dan wel de capaciteit van de A4-corridor te vergroten;
3. de mobiliteitsmarkt te verbeteren en de capaciteit van de A4-corridor te vergroten, met als doel verbetering van de doorstroming rond en de bereikbaarheid van de grote steden;
4. de mobiliteitsmarkt te verbeteren en de capaciteit van de A4-corridor te vergroten, met als doel verbetering van de doorstroming en -aanbod op elkaar af te stemmen. Een middel dat in dit verband als kansrijk en effectief wordt beschouwd zal vervolgens nader worden uitgewerkt door de commissie.

1.3 AANPAK

De Commissie heeft zich geconcentreerd op onderzoek naar de concrete inhoudelijke problematiek van één knooppunt. Gekeken is voor Groot-Haaglanden omdat daar de grootste capaciteitsproblematiek is. Het onderzoek is gericht op de meest urgente mobiliteitsproblematiek te lossen. Het is een onderzoek dat gericht is op de realisatie van een verdergaand samenwerkingsverband van wegbeheerders.

Men heeft uitgegaan van de aanpak van de Commissie voor een vergoedingsaanpak waarbij een publiek traject en een traject samen omvattend zijn van elkaar de opbrengsten uitvechten, en de resultaten met elkaar confronteren (zie voor de samenstelling van de werkgroepen bijlage 4). De wegbeheerders en het aangegeven Haaglanden, de hulpdiensten, de gebouwen en het gebied, en de wegbeheerders als het meest van belang. Het onderzoek is gericht op het gebied van de A4-corridor. Het onderzoek is de aard en de omvang van de mobiliteitsproblematiek en de ontwikkeling daarvan tot 2010 geanalyseerd. Daarna zijn oplossingsrichtingen bepaald. Resultaten van dit soort onderzoek helpen bij het bepalen van de problematiek rond de A4.

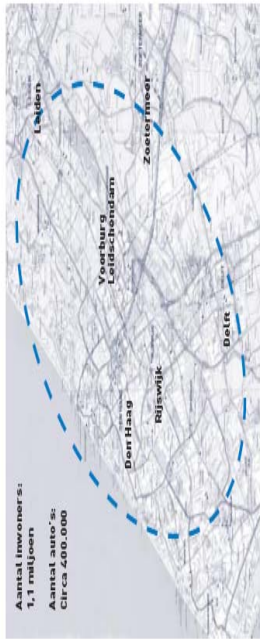
Groot-Haaglanden dient daarmee als voorbeeld voor andere knooppunten, waar lokaal regionaal en doorgeand verkeer samenkomt, zoals Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Den Haag en de regio's. Het onderzoek is een voorbeeld van een aanpak op basis van een grondige analyse van de situatie ter plekke.

Van de belangrijkste van de Commissie. Het is een traject van de Commissie Mobiliteitsmarkt A4 dat de mobiliteitsproblematiek zich voordoet door de groei van de stedelijke gebieden, maar tevens wordt veroorzaakt door ontwikkelende infrastructuurcapaciteit op het hoofdwegennet en het onderliggend wegennet om deze pieken op te vangen. De genoemde publiek-private schakels die de A4-corridor een voorbeeld van de Commissie zijn. Het onderzoek is gericht op de mobiliteitsmarkt, de mobiliteitsmarkt, en het een beter overzicht te krijgen tussen vraag en aanbod de mobiliteitsmarkt. Overigens heeft de Commissie op basis van eigen expertise enige aanbevelingen gedaan ten aanzien van de mogelijke aanpak van de capaciteitsproblematiek in de A4 (zie hoofdstuk 4).

2. PROBLEMATIEK VAN HET ONDERZOEKS- GEBIED GROOT-HAAGLANDEN

2.1 WAT IS HET PROBLEEM?

1. Het bereikbaarheidsprobleem van Groot-Haaglanden manifesteert zich met name als een regionaal spitsprobleem van woon-werkverkeer. Het doortraafprobleem op de A4 is momenteel gering en een gevolg van onvoldoende afwikkeling van regionaal spitsverkeer.
2. Het spitsprobleem is niet al te felich belast. Incidenties leiden steeds daardoor tot aanzienlijk grotere vertragingen dan de gemiddelde vertraging van een "normale" spitsperiode.
3. De gebruiker ervaart congestie - en met name de onvoorspelbare reistijden ten gevolge van incidenten - nu al sterk negatief. De gebruiker heeft er weinig plezier in te rijden. Dit kan tot problemen leiden voor de werkgever.
4. Door de toenemende belasting ontstaan binnen 10 jaar aanzienlijke reistijden en wordt het systeem steeds gevoeliger voor verstoringen. Dit werkt door naar het doorgaande verkeer.



Afbeelding 1: Gebiedsafbakening

delde auto's reizen in 2010 lager dan de gemiddelde reistijden met het openbaar vervoer. Dit kan worden verklaard door specifieke trajecten, knooppunten, attracten. Afbeelding 2 geeft hiervoor enige voorbeelden.

	Reistijd met de auto		Reistijd met OV 2003	
	1999 de spits de spits	2010 de spits de spits	Totale OV tijd OV tijd	Overige reizen en overige OV tijd
Van Den IJssla, Brouwerlaan, Lelidestraat	15	25	32	47
Van Den IJssla, Willemsplein, Wouter Janszstraat	16	32	39	48
Van Den IJssla, Koningin Wilhelmina naar Rotterdam	21	65	41	63
Van Den IJssla, Koningin Wilhelmina naar Rotterdam, via Prins Bernhardweg	22	48	59	69

Afbeelding 2: Door-tot-deur reistijden voor enkele herkomst-bestemmingsroutes, auto en OV, 1999 en 2010
Bron: 1999-2010: *Wij-rijden Beter*; *Corporatie OV*; *mobilitieitshandelingen en validering 2003*, *OV-ontwikkelingsinformatie internet*, *in: Probleemmatiek van de publieke vervoer*

2.2 WAT ZIJN DE ACHTERLIGGENDE OORZAKEN?

1. De mobiliteit volgt de ruimtelijke ontwikkeling. Wonen wordt steeds meer naar buiten geplaatst, de werkgelegenheid blijft in Den Haag geconcentreerd.
2. De reiziger kiest op basis van de totale reistijd van woning naar werk. De keuze voor de OV wordt bepaald door de afstand van de woning naar het OV, de reistijd van het OV, de reistijd van het OV naar het werk, de reistijd van het OV naar de werkgelegenheid.
3. Het tijdsbestedingspatroon is gekoppeld door beperkte flexibilisering van openingsuren en werktijden. Voor goederenvervoer wordt dit versterkt door het venstertijdenbeleid van de gemeenten.
4. Langdurige bestuursvorming leidt tot het in de tijd voortschrijven van de aanleg van nieuwe infrastructuur.

Het gebied is afgebakend op basis van de huidige fileproblematiek en wordt begrensd door de gemeenten Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag. Regionaal wegennet is gedefinieerd als de A4, de N44, de N470, de N444, de N445, de N446, de N447, de N448, de N449, de N450, de N451, de N452, de N453, de N454, de N455, de N456, de N457, de N458, de N459, de N460, de N461, de N462, de N463, de N464, de N465, de N466, de N467, de N468, de N469, de N470, de N471, de N472, de N473, de N474, de N475, de N476, de N477, de N478, de N479, de N480, de N481, de N482, de N483, de N484, de N485, de N486, de N487, de N488, de N489, de N490, de N491, de N492, de N493, de N494, de N495, de N496, de N497, de N498, de N499, de N500, de N501, de N502, de N503, de N504, de N505, de N506, de N507, de N508, de N509, de N510, de N511, de N512, de N513, de N514, de N515, de N516, de N517, de N518, de N519, de N520, de N521, de N522, de N523, de N524, de N525, de N526, de N527, de N528, de N529, de N530, de N531, de N532, de N533, de N534, de N535, de N536, de N537, de N538, de N539, de N540, de N541, de N542, de N543, de N544, de N545, de N546, de N547, de N548, de N549, de N550, de N551, de N552, de N553, de N554, de N555, de N556, de N557, de N558, de N559, de N560, de N561, de N562, de N563, de N564, de N565, de N566, de N567, de N568, de N569, de N570, de N571, de N572, de N573, de N574, de N575, de N576, de N577, de N578, de N579, de N580, de N581, de N582, de N583, de N584, de N585, de N586, de N587, de N588, de N589, de N590, de N591, de N592, de N593, de N594, de N595, de N596, de N597, de N598, de N599, de N600, de N601, de N602, de N603, de N604, de N605, de N606, de N607, de N608, de N609, de N610, de N611, de N612, de N613, de N614, de N615, de N616, de N617, de N618, de N619, de N620, de N621, de N622, de N623, de N624, de N625, de N626, de N627, de N628, de N629, de N630, de N631, de N632, de N633, de N634, de N635, de N636, de N637, de N638, de N639, de N640, de N641, de N642, de N643, de N644, de N645, de N646, de N647, de N648, de N649, de N650, de N651, de N652, de N653, de N654, de N655, de N656, de N657, de N658, de N659, de N660, de N661, de N662, de N663, de N664, de N665, de N666, de N667, de N668, de N669, de N670, de N671, de N672, de N673, de N674, de N675, de N676, de N677, de N678, de N679, de N680, de N681, de N682, de N683, de N684, de N685, de N686, de N687, de N688, de N689, de N690, de N691, de N692, de N693, de N694, de N695, de N696, de N697, de N698, de N699, de N700, de N701, de N702, de N703, de N704, de N705, de N706, de N707, de N708, de N709, de N710, de N711, de N712, de N713, de N714, de N715, de N716, de N717, de N718, de N719, de N720, de N721, de N722, de N723, de N724, de N725, de N726, de N727, de N728, de N729, de N730, de N731, de N732, de N733, de N734, de N735, de N736, de N737, de N738, de N739, de N740, de N741, de N742, de N743, de N744, de N745, de N746, de N747, de N748, de N749, de N750, de N751, de N752, de N753, de N754, de N755, de N756, de N757, de N758, de N759, de N760, de N761, de N762, de N763, de N764, de N765, de N766, de N767, de N768, de N769, de N770, de N771, de N772, de N773, de N774, de N775, de N776, de N777, de N778, de N779, de N780, de N781, de N782, de N783, de N784, de N785, de N786, de N787, de N788, de N789, de N790, de N791, de N792, de N793, de N794, de N795, de N796, de N797, de N798, de N799, de N800, de N801, de N802, de N803, de N804, de N805, de N806, de N807, de N808, de N809, de N810, de N811, de N812, de N813, de N814, de N815, de N816, de N817, de N818, de N819, de N820, de N821, de N822, de N823, de N824, de N825, de N826, de N827, de N828, de N829, de N830, de N831, de N832, de N833, de N834, de N835, de N836, de N837, de N838, de N839, de N840, de N841, de N842, de N843, de N844, de N845, de N846, de N847, de N848, de N849, de N850, de N851, de N852, de N853, de N854, de N855, de N856, de N857, de N858, de N859, de N860, de N861, de N862, de N863, de N864, de N865, de N866, de N867, de N868, de N869, de N870, de N871, de N872, de N873, de N874, de N875, de N876, de N877, de N878, de N879, de N880, de N881, de N882, de N883, de N884, de N885, de N886, de N887, de N888, de N889, de N890, de N891, de N892, de N893, de N894, de N895, de N896, de N897, de N898, de N899, de N900, de N901, de N902, de N903, de N904, de N905, de N906, de N907, de N908, de N909, de N910, de N911, de N912, de N913, de N914, de N915, de N916, de N917, de N918, de N919, de N920, de N921, de N922, de N923, de N924, de N925, de N926, de N927, de N928, de N929, de N930, de N931, de N932, de N933, de N934, de N935, de N936, de N937, de N938, de N939, de N940, de N941, de N942, de N943, de N944, de N945, de N946, de N947, de N948, de N949, de N950, de N951, de N952, de N953, de N954, de N955, de N956, de N957, de N958, de N959, de N960, de N961, de N962, de N963, de N964, de N965, de N966, de N967, de N968, de N969, de N970, de N971, de N972, de N973, de N974, de N975, de N976, de N977, de N978, de N979, de N980, de N981, de N982, de N983, de N984, de N985, de N986, de N987, de N988, de N989, de N990, de N991, de N992, de N993, de N994, de N995, de N996, de N997, de N998, de N999, de N1000, de N1001, de N1002, de N1003, de N1004, de N1005, de N1006, de N1007, de N1008, de N1009, de N1010, de N1011, de N1012, de N1013, de N1014, de N1015, de N1016, de N1017, de N1018, de N1019, de N1020, de N1021, de N1022, de N1023, de N1024, de N1025, de N1026, de N1027, de N1028, de N1029, de N1030, de N1031, de N1032, de N1033, de N1034, de N1035, de N1036, de N1037, de N1038, de N1039, de N1040, de N1041, de N1042, de N1043, de N1044, de N1045, de N1046, de N1047, de N1048, de N1049, de N1050, de N1051, de N1052, de N1053, de N1054, de N1055, de N1056, de N1057, de N1058, de N1059, de N1060, de N1061, de N1062, de N1063, de N1064, de N1065, de N1066, de N1067, de N1068, de N1069, de N1070, de N1071, de N1072, de N1073, de N1074, de N1075, de N1076, de N1077, de N1078, de N1079, de N1080, de N1081, de N1082, de N1083, de N1084, de N1085, de N1086, de N1087, de N1088, de N1089, de N1090, de N1091, de N1092, de N1093, de N1094, de N1095, de N1096, de N1097, de N1098, de N1099, de N1100, de N1101, de N1102, de N1103, de N1104, de N1105, de N1106, de N1107, de N1108, de N1109, de N1110, de N1111, de N1112, de N1113, de N1114, de N1115, de N1116, de N1117, de N1118, de N1119, de N1120, de N1121, de N1122, de N1123, de N1124, de N1125, de N1126, de N1127, de N1128, de N1129, de N1130, de N1131, de N1132, de N1133, de N1134, de N1135, de N1136, de N1137, de N1138, de N1139, de N1140, de N1141, de N1142, de N1143, de N1144, de N1145, de N1146, de N1147, de N1148, de N1149, de N1150, de N1151, de N1152, de N1153, de N1154, de N1155, de N1156, de N1157, de N1158, de N1159, de N1160, de N1161, de N1162, de N1163, de N1164, de N1165, de N1166, de N1167, de N1168, de N1169, de N1170, de N1171, de N1172, de N1173, de N1174, de N1175, de N1176, de N1177, de N1178, de N1179, de N1180, de N1181, de N1182, de N1183, de N1184, de N1185, de N1186, de N1187, de N1188, de N1189, de N1190, de N1191, de N1192, de N1193, de N1194, de N1195, de N1196, de N1197, de N1198, de N1199, de N1200, de N1201, de N1202, de N1203, de N1204, de N1205, de N1206, de N1207, de N1208, de N1209, de N1210, de N1211, de N1212, de N1213, de N1214, de N1215, de N1216, de N1217, de N1218, de N1219, de N1220, de N1221, de N1222, de N1223, de N1224, de N1225, de N1226, de N1227, de N1228, de N1229, de N1230, de N1231, de N1232, de N1233, de N1234, de N1235, de N1236, de N1237, de N1238, de N1239, de N1240, de N1241, de N1242, de N1243, de N1244, de N1245, de N1246, de N1247, de N1248, de N1249, de N1250, de N1251, de N1252, de N1253, de N1254, de N1255, de N1256, de N1257, de N1258, de N1259, de N1260, de N1261, de N1262, de N1263, de N1264, de N1265, de N1266, de N1267, de N1268, de N1269, de N1270, de N1271, de N1272, de N1273, de N1274, de N1275, de N1276, de N1277, de N1278, de N1279, de N1280, de N1281, de N1282, de N1283, de N1284, de N1285, de N1286, de N1287, de N1288, de N1289, de N1290, de N1291, de N1292, de N1293, de N1294, de N1295, de N1296, de N1297, de N1298, de N1299, de N1300, de N1301, de N1302, de N1303, de N1304, de N1305, de N1306, de N1307, de N1308, de N1309, de N1310, de N1311, de N1312, de N1313, de N1314, de N1315, de N1316, de N1317, de N1318, de N1319, de N1320, de N1321, de N1322, de N1323, de N1324, de N1325, de N1326, de N1327, de N1328, de N1329, de N1330, de N1331, de N1332, de N1333, de N1334, de N1335, de N1336, de N1337, de N1338, de N1339, de N1340, de N1341, de N1342, de N1343, de N1344, de N1345, de N1346, de N1347, de N1348, de N1349, de N1350, de N1351, de N1352, de N1353, de N1354, de N1355, de N1356, de N1357, de N1358, de N1359, de N1360, de N1361, de N1362, de N1363, de N1364, de N1365, de N1366, de N1367, de N1368, de N1369, de N1370, de N1371, de N1372, de N1373, de N1374, de N1375, de N1376, de N1377, de N1378, de N1379, de N1380, de N1381, de N1382, de N1383, de N1384, de N1385, de N1386, de N1387, de N1388, de N1389, de N1390, de N1391, de N1392, de N1393, de N1394, de N1395, de N1396, de N1397, de N1398, de N1399, de N1400, de N1401, de N1402, de N1403, de N1404, de N1405, de N1406, de N1407, de N1408, de N1409, de N1410, de N1411, de N1412, de N1413, de N1414, de N1415, de N1416, de N1417, de N1418, de N1419, de N1420, de N1421, de N1422, de N1423, de N1424, de N1425, de N1426, de N1427, de N1428, de N1429, de N1430, de N1431, de N1432, de N1433, de N1434, de N1435, de N1436, de N1437, de N1438, de N1439, de N1440, de N1441, de N1442, de N1443, de N1444, de N1445, de N1446, de N1447, de N1448, de N1449, de N1450, de N1451, de N1452, de N1453, de N1454, de N1455, de N1456, de N1457, de N1458, de N1459, de N1460, de N1461, de N1462, de N1463, de N1464, de N1465, de N1466, de N1467, de N1468, de N1469, de N1470, de N1471, de N1472, de N1473, de N1474, de N1475, de N1476, de N1477, de N1478, de N1479, de N1480, de N1481, de N1482, de N1483, de N1484, de N1485, de N1486, de N1487, de N1488, de N1489, de N1490, de N1491, de N1492, de N1493, de N1494, de N1495, de N1496, de N1497, de N1498, de N1499, de N1500, de N1501, de N1502, de N1503, de N1504, de N1505, de N1506, de N1507, de N1508, de N1509, de N1510, de N1511, de N1512, de N1513, de N1514, de N1515, de N1516, de N1517, de N1518, de N1519, de N1520, de N1521, de N1522, de N1523, de N1524, de N1525, de N1526, de N1527, de N1528, de N1529, de N1530, de N1531, de N1532, de N1533, de N1534, de N1535, de N1536, de N1537, de N1538, de N1539, de N1540, de N1541, de N1542, de N1543, de N1544, de N1545, de N1546, de N1547, de N1548, de N1549, de N1550, de N1551, de N1552, de N1553, de N1554, de N1555, de N1556, de N1557, de N1558, de N1559, de N1560, de N1561, de N1562, de N1563, de N1564, de N1565, de N1566, de N1567, de N1568, de N1569, de N1570, de N1571, de N1572, de N1573, de N1574, de N1575, de N1576, de N1577, de N1578, de N1579, de N1580, de N1581, de N1582, de N1583, de N1584, de N1585, de N1586, de N1587, de N1588, de N1589, de N1590, de N1591, de N1592, de N1593, de N1594, de N1595, de N1596, de N1597, de N1598, de N1599, de N1600, de N1601, de N1602, de N1603, de N1604, de N1605, de N1606, de N1607, de N1608, de N1609, de N1610, de N1611, de N1612, de N1613, de N1614, de N1615, de N1616, de N1617, de N1618, de N1619, de N1620, de N1621, de N1622, de N1623, de N1624, de N1625, de N1626, de N1627, de N1628, de N1629, de N1630, de N1631, de N1632, de N1633, de N1634, de N1635, de N1636, de N1637, de N1638, de N1639, de N1640, de N1641, de N1642, de N1643, de N1644, de N1645, de N1646, de N1647, de N1648, de N1649, de N1650, de N1651, de N1652, de N1653, de N1654, de N1655, de N1656, de N1657, de N1658, de N1659, de N1660, de N1661, de N1662, de N1663, de N1664, de N1665, de N1666, de N1667, de N1668, de N1669, de N1670, de N1671, de N1672, de N1673, de N1674, de N1675, de N1676, de N1677, de N1678, de N1679, de N1680, de N1681, de N1682, de N1683, de N1684, de N1685, de N1686, de N1687, de N1688, de N1689, de N1690, de N1691, de N1692, de N1693, de N1694, de N1695, de N1696, de N1697, de N1698, de N1699, de N1700, de N1701, de N1702, de N1703, de N1704, de N1705, de N1706, de N1707, de N1708, de N1709, de N1710, de N1711, de N1712, de N1713, de N1714, de N1715, de N1716, de N1717, de N1718, de N1719, de N1720, de N1721, de N1722, de N1723, de N1724, de N1725, de N1726, de N1727, de N1728, de N1729, de N1730, de N1731, de N1732, de N1733, de N1734, de N1735, de N1736, de N1737, de N1738, de N1739, de N1740, de N1741, de N1742, de N1743, de N1744, de N1745, de N1746, de N1747, de N1748, de N1749, de N1750, de N1751, de N1752, de N1753, de N1754, de N1755, de N1756, de N1757, de N1758, de N1759, de N1760, de N1761, de N1762, de N1763, de N1764, de N1765, de N1766, de N1767, de N1768, de N1769, de N1770, de N1771, de N1772, de N1773, de N1774, de N1775, de N1776, de N1777, de N1778, de N1779, de N1780, de N1781, de N1782, de N1783, de N1784, de N1785, de N1786, de N1787, de N1788, de N1789, de N1790, de N1791, de N1792, de N1793, de N1794, de N1795, de N1796, de N1797, de N1798, de N1799, de N1800, de N1801, de N1802, de N1803, de N1804, de N1805, de N1806, de N1807, de N1808, de N1809, de N1810, de N1811, de N1812, de N1813, de N1814, de N1815, de N1816, de N1817, de N1818, de N1819, de N1820, de N1821, de N1822, de N1823, de N1824, de N1825, de N1826, de N1827, de N1828, de N1829, de N1830, de N1831, de N1832, de N1833, de N1834, de N1835, de N1836, de N1837, de N1838, de N1839, de N1840, de N1841, de N1842, de N1843, de N1844, de N1845, de N1846, de N1847, de N1848, de N1849, de N1850, de N1851, de N1852, de N1853, de N1854, de N1855, de N1856, de N1857, de N1858, de N1859, de N1860, de N1861, de N1862, de N1863, de N1864, de N1865, de N1866, de N1867, de N1868, de N1869, de N1870, de N1871, de N1872, de N1873, de N1874, de N1875, de N1876, de N1877, de N1878, de N1879, de N1880, de N1881, de N1882, de N1883, de N1884, de N1885, de N1886, de N1887, de N1888, de N1889, de N1890, de N1891, de N1892, de N1893, de N1894, de N1895, de N1896, de N1897, de N1898, de N1899, de N1900, de N1901, de N1902, de N1903, de N1904, de N1905, de N1906, de N1907, de N1908, de N1909, de N1910, de N1911, de N1912, de N1913, de N1914, de N1915, de N1916, de N1917, de N1918, de N1919, de N1920, de N1921, de N1922, de N1923, de N1924, de N1925, de N1926, de N1927, de N1928, de N1929, de N1930, de N1931, de N1932, de N1933, de N1934, de N1935, de N1936, de N1937, de N1938, de N1939, de N1940, de N1941, de N1942, de N1943, de N1944, de N1945, de N1946, de N1947, de N1948, de N1949, de N1950, de N1951, de N1952, de N1953, de N1954, de N1955, de N1956, de N1957, de N1958, de N1959, de N1960, de N1961, de N1962, de N1963, de N1964, de N1965, de N1966, de N1967, de N1968, de N1969, de N1970, de N1971, de N1972, de N1973, de N1974, de N1975, de N1976, de N1977, de N1978, de N1979, de N1980, de N1981, de N1982, de N1983, de N1984, de N1985, de N1986, de N1987, de N1988, de N1989, de N1990, de N1991, de N1992, de N1993, de N1994, de N1995, de N1996, de N1997, de N1998, de N1999, de N2000, de N2001, de N2002, de N2003, de N2004, de N2005, de N2006, de N2007, de N2008, de N2009, de N2010, de N2011, de N2012, de N2013, de N2014, de N2015, de N2016, de N2017, de N2018, de N2019, de N2020, de N2021, de N

In Groot-Haaglanden zijn deuren wegbeheerders en drie openbaar vervoerbedrijven en financiële middelen. Er is kortom onvoldoende bestuurlijke draagkracht om een gebiedsgestrichte aanpak te komen. Dat geldt zowel voor het wegverkeer als het openbaar vervoer.

Borckel en Bordenijs		Den Haag	
RAX20 InvoersA		AT3 Den Haag	
60		60	
Aanleg	<ul style="list-style-type: none"> • Den Haag • Rotterdam • Rotterdam • Rotterdam 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervoer (DOP) • Vervoer (DOP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Haag • Den Haag • Haaglanden
Beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Borckel • Deels Gm. B&B • Gm. Bordenijs • Gm. Bordenijs • 14-228 mil 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervoer (RWS) • Vervoer (DOP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Den Haag • Gm. Haaglanden • 14-228 mil
Fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Deels Gm. B&B • Gm. Bordenijs • Gm. Bordenijs • 14-228 mil 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervoer (DOP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente Den Haag • Gm. Haaglanden • 14-228 mil

Afbeelding 3: Beheer, aanleg en financiering in de regio zijn sterk versnipperd

Bron: Analyse Rebel Group. In: Probleemanalyse publieke werkgroep

Gevoel is ook dat de kerntaak over de mobiliteit (auto, OV, fiets) versnipperd is. Informatie over de problematiek is niet geïntegreerd langs de lijnen van (woon-werk-) corridors. Over bodemtoetsingen, reeds, drag en -motieven is weinig bekend. Voor de mobiliteit is er onvoldoende actuele informatie over relatie mogelijkheden en congestie-situaties. Het is niet duidelijk hoe de informatie wordt gebruikt. De Commissie heeft dan ook veel tijd en moeite moeten besteden aan het bijeen- en in samenhang brengen van de over de vele verschillende wegbeheerders versnipperde informatie.

De overheden in Groot-Haaglanden zijn er vooral op gericht om de woon-werk- vraag naar mobiliteit op het eigen wegnet te onderhouden door knooppunten aanleg van infrastructuur. Aan betrouwen van de vraag naar mobiliteit besteden ze nauwelijke aandacht. Beslissingen voor nieuwe investeringen in het openbaar vervoer worden niet gemaakt in samenhang met het filiaalprobleem van woon-werk- vraag naar mobiliteit. De overheden zijn er vooral op gericht om de files, ontbrekend. Overigens blijft het

3- VORSTEL VOOR MOBILITEITSAANPAK GROOT-HAAGLANDEN

3-1 WELKE MOGELIJKHEDEN BESTAAN ER VOOR EEN SUCCESVOLLE AANPAK?

1. Herdefiniëring van het probleem van een deernuutprobleem op het gebied van woon-werk- verkeer. Het probleem is niet alleen een gebiedsgestrichte aanpak, maar ook een gebiedsgestrichte aanpak.
2. Mobiliteit dient een gelijkwaardige plaats te krijgen naast economie en ruimtelijke ordening.
3. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de diverse wegbeheerders, het kader van de gebiedsgestrichte aanpak, die actief zijn in het gebied gezamenlijk gaan optreden.
4. Succes vraagt om het aansluiten bij de motieven en de voorkeuren van gebruikers. Die dienen dan wel gekend te worden.
5. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent een herdefiniëring van de functie van mobiliteitsmanagement in aanvulling op die van wegbeheer.
6. Alleen maatregelen die in onderlinge samenhang worden genomen hebben uiteindelijk betekenisvol effect voor het hele netwerk. Een strategische agenda is daarvoor noodzakelijk.
7. De regionale aanpak van de mobiliteitsproblematiek is noodzakelijk.
8. Door het bedrijfleven- zowel in de hoofdinstelling van werkgevers als in de hoofdinstelling van leveranciers van producten en diensten- te betrekken, kan een gebiedsgestrichte aanpak mogelijk worden.
9. Betreft informatie die verspreid aanwezig is voor informatiebeheerders maakt een juiste probleemanalyse en -aanpak mogelijk.

Succes is mogelijk door het hantieren van een aantal fundamenteel andere uitgangspunten: Geconstateerd is dat het probleem wordt veroorzaakt door woon-werk- verkeer over korte afstand. In lijn daarmee is een gebiedsgestrichte aanpak rondom de grote woon- knooppunten. Als het woon-werkprobleem beheersbaar wordt gehouden, dan wordt ook het probleem van de doorstroming van doorgeand verkeer op de AV opgelost. Mobiliteit, ruimtelijke ordening en economische activiteiten of wonen te vaak geen rekening wordt bij keuzebeslissingen over economische activiteiten van wonen te vaak geen rekening gehouden met de mobiliteitskosten. Mobiliteit dient een gelijkwaardige plaats te krijgen naast ruimtelijke ordening en economie.

standerd OV veel hoger op locaties waar relatief weinig parkeerplaatsen voor werkverkeer beschikbaar zijn. Het is daarom van belang om de beschikbaarheid met het OV hoog in te geldt met name voor het centrumgebied van Den Haag.



Afbeelding 4: Het gebied rond Den Haag CS kent een veel hoger percentage OV-gebruik. *Bron: Analyse Policy Research Corporation, DFTV modelberekening. In: Probleemanalyse publieke werkgroep*

Het bedrijfleven profiteert zich vooral als het gaat om de aanleg van wegen. Met het maten van de mobiliteitsaanpak – aanbod is slechts een begin gemaakt. Er zijn veel mogelijkheden om de mobiliteitsaanpak te verbeteren. Het is belangrijk dat de aanpak is nog geen sprake. Aankomende wijken wel, maar de vraag dient scherpert te worden gearticuleerd.

Bij werkgevers en werknemers leeft het mobiliteitsprobleem nog niet voldoende om tot actie over te gaan. De urgentie van het probleem is kennelijk nog niet hoog genoeg. Het is belangrijk dat bij autochabellen de film in de top-5-organisaties wordt gemaakt.

Een gebiedsgestrichte aanpak betekent het loslaten van de gebruikelijke scheiding tussen hoofdwegnet en onderliggend wegnet en dus het verlaten van een gebiedsgestrichte opreden van rijk-, provincie-, gemeente en OV-beheerders. Er dient derhalve gedacht te worden vanuit een samenhangend wegnet- en OV-netwerk.

De overheid treedt nu vooral op als beheerder van infrastructuur. Ze zou ook, per corridor of probleem, de wensen en motieven van de gebruiker in kaart moeten brengen, deze moeten betrekken bij alternatieve oplossingen en de gebruikers moeten betrekken bij de aanpak. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak.

Verandering van de leverbaarheid van het gebied door nieuwe samenwerkingsvormen kan nu al vorm krijgen via concrete, snel uitvoerbare maatregelen. Deze kunnen op korte termijn leiden tot zichtbare resultaten. Het waarborgen van samenhang en het betrekken van synergie vragen om een uitbouw naar een strategische agenda van gebiedsgestrichte verkeer- en vervoerbaarheid en -management in het hele onderzoekgebied.

Bundeling van regionaal beschikbare middelen is het logische gevolg van de gebiedsgestrichte aanpak en het streven om betere oplossingen voor hetzelfde te realiseren. Ook de mogelijkheid designwinsten middelen van gebruikers te kunnen verwerven voor de verbetering van regionale mobiliteit kan daartoe bijdragen.

Werkgevers- inclusief de overheid zelf- en werknemers dragen in belangrijke mate bij aan de woon-werk-problematiek. Zij zijn als zodanig probleemhebbend, ook al willen ze dat zelf meestal niet zo. Samen kunnen ze bijdragen aan bestrijding van de woon-werk-problematiek. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak.

Het bedrijfleven, dat op mobiliteit gerichte producten en diensten levert, kan een belangrijke rol spelen in de aanpak van de mobiliteitsproblematiek. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak. Het gebiedsgestrichte aanpak betekent dat de gebruikers niet alleen worden betrokken bij de aanpak, maar ook bij de aanpak.

De toelichting tussen overheid en bedrijfleven moet nader worden bespeld. Het gaat daarbij om vragen als: wat kan het bedrijfleven efficiënter en/of sneller doen dan de

overheid welke rolwensen, dienen naar het bedrijfsleven te komen, en welke, dienen van de gebiedsautoriteit af te komen? Het antwoord kan bijvoorbeeld worden gegeven door een voorlopige studie. Een investering in een verkeerswagge moet bijvoorbeeld afgevoerd kunnen worden tegen 30 jaar gratis OV op enkele belangrijke lijnen. Dit betekent dus een bedrijfscommissie, totale benutting van alle investeringen- zowel qua exploitatie als investering- van wegen en OV.

Informatie die nu vaak verspreid is over wegbeheerders, dient gekoppeld te worden en beschikbaar gemaakt aan alle infra-beheerders. Alleen op die wijze is een snelle en juiste probleemanalyse en aanpak mogelijk.

3.2 WELKE CONCRETE INVULLING STELT DE COMMISSIE VOOR?

1. Start met concrete maatregelen op het gebied van informatie- en communicatie, bestuursmanagement en benutting vervoersbeleid en management op de langere termijn.
2. Stel een Mobiliteits-team uit de partijen samen met een vrijgestelde trekker.
3. Bundel de bestaande financiële middelen.
4. Benut de bijdragen van de private sector.

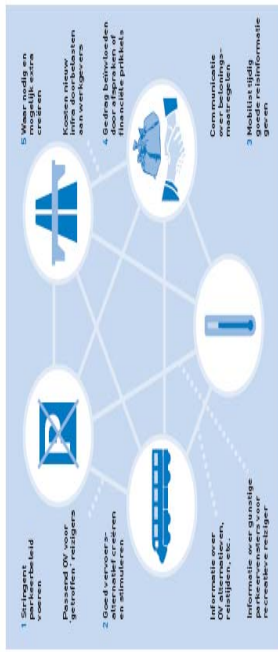
Samenwerking tussen wegbeheerders onderdeel en met de private sector is een leerproces, dat geduld is met een stap-voor-stap-aanpak. Relatief eenvoudige maatregelen moeten het begin zijn. De zichtbare resultaten daarvan zullen vertrouwen wekken. Dit vertrouwen is de basis voor de aanpak van complexere zaken.

De Nederlandse Infrastructuurwetgeving (de zogenaamde 'wet op de weg') is een voorbeeld van een succesvolle aanpak. Het succesvolle model in Californië gaat van dit principe uit (zie voor een brochure beschrijving daarvan bijlage 12). Het model bestaat uit zes activiteitenclusters, die zijn benoemd op basis van de uitgebreide probleemanalyse.

1. Informatie en communicatie: de basisbepaalt om het probleem te kunnen definiëren en goed aan te kunnen pakken.
2. Verstoringsmanagement: het beter beheeren van verstoringe gebeurtenissen, inclusief incidenten, tenzijde de kwetsbaarheid van het netwerk en extreme veiligheids- en verminderingen.

Ten aanzien van de grotere infrastructurele projecten (activiteitscluster 4) is de Commissie in de analyse van uitgegaan dat de tot 2010 geplande projecten doordwerkelijk worden uitgevoerd (zie tevens paragraaf 2.1). De Commissie dringt er sterk op aan dat dit ook scherp bijgehouden wordt, want de realisatie van deze projecten kan leiden tot een forse toename van de verkeersdruk op de infrastructuur. Het is belangrijk dat de maatregelen in een bijna gelijkijdig te ontwikkelen gemeenschappelijke verkeers- en vervoersbeleid zal zorgen voor de noodzakelijke samenhang en effectiviteit. De tabel van afbeelding 5 geeft een samenvatting van de mogelijke maatregelen op hoofdlijnen. De pijlen geven de volgorde van het proces aan.

De activiteitenclusters 1 tot en met 3 dienen in een mogelijke samenhang te worden genomen om suboptimaliteiten te voorkomen. Zoals aangegeven dient de bredere context van de maatregelen goed inzicht te worden gegeven via activiteitenclusters 5 en 6. De samenhang wordt getuustreerd in afbeelding 6.



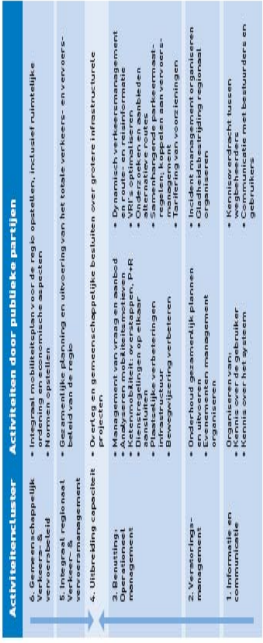
Afbeelding 6. Samenhang van maatregelen. Bron: Naar een oplossing van het mobiliteitsprobleem in Haaglanden, CCS-C, Private werkgroep

3. Benoemen alle maatregelen van operationeel management op kleinschalige infrastructuur die de toezieners de behouding van het netwerk als gebiedsautoriteit kunnen vergroten.
4. Het veldcluster betreffende infrastructurele uitbreidingen op middellange termijn:
 - Het veldcluster betreffende de aanpak van de verkeersproblemen.
 - Bij de analyse van het onderzoeksgedrag is uitgegaan van de reeds geplande maatregelen.

De maatregelen van de activiteitenclusters 1 tot en met 3 behoeven een inbedding in het regionale verkeers- en vervoersmanagement:

5. Integraal regionaal verkeers- en vervoersmanagement.
6. Een gemeenschappelijk verkeers- en vervoersbeleid, dat de basis vormt voor dit management.

Met name de operationele activiteitenclusters 1 tot en met 3, die op korte termijn effect sorteren, zijn met de wegbeheerders in Groot-Haaglanden en met de private sector verder uitgewerkt. Zij kunnen als eerste worden opgepakt.



Afbeelding 5. Het samenwerkingsmodel activiteitenclusters met benoemde activiteiten publieke sector. Bron: Op weg naar mobiliteitsbeheering, DHV, Publieke werkgroep

Door de private sector zijn de voor de activiteitenclusters 1 tot en met 3 de activiteiten benoemd, waarmee het bedrijfsleven kan bijdragen aan een oplossing. Afbeelding 7 geeft daarvan op hoofdlijnen een overzicht.

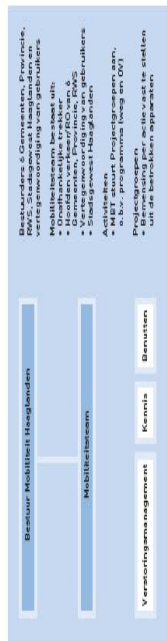


Afbeelding 7. De bijdragen van de private sector benoemd. Bron: Private werkgroep

De uitvoering kan het beste in handen worden gelegd van een Regionaal Mobiliteits-team, dat opereert onder een Bestuur Mobiliteit Haaglanden. Zowel team, onder leiding van de Bestuur Mobiliteit Haaglanden, als Bestuur Mobiliteit Haaglanden, als Bestuur provincie, gemeenten, kerkverrengheid, OV-bedrijven en gebruikers. Het bestuur formuleert de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het team en legt deze daar ook neer. Vooral is om de gebruikers te vertegenwoordigen via organisaties als de ANWV, Rower en EVO of via een gebruikerspanel.

Het mobiliteits-team is verantwoordelijk voor een mobiliteitsprogramma. Daarin zijn samenhangende maatregelen opgenomen op het gebied van kennisontwikkeling, verstoringsmanagement en benutting van het netwerk (activiteitsclusters 1 tot en met 3) waarbij ook van het effect voor de regionale mobiliteit in het gebied wordt. Voorgedrupte maatregelen zijn de verantwoordelijkheid van het mobiliteits-team.

Het mobiliteits-team legt het plan ter goedkeuring voor aan het bestuur en zorgt voor de uitvoering van het plan. Het team is verantwoordelijk voor de invulling van de strategische mobiliteitsagenda van de regio.



Afbeelding 8: De samenstelling in beeld
 Bron: Op weg naar mobiliteitsbestuur, DHV, Publieke werkgroep

Voor een effectieve en efficiënte benutting van middelen is bundeling noodzakelijk. De uitgaven voor de diverse informatie en communicatie, verstoringmanagement en beheer van de A4 worden daarom kan gevonden worden in de middelen van de desbetreffende wegbeheerders.

Een regionaal mobiliteitsfonds kan een adequaat middel zijn om middelen efficiënter in te zetten en om meer te doen dan nu, vooral op het gebied van additieve mobiliteits- en verkeersmaatregelen. Het kan ook bijdragen aan regionale overheden en aanpak van nieuwe regionale infrastructuur.

Nieuw is dat prioritering van projecten en toekenning van middelen plaatsvinden op basis van de bijdrage van de verschillende partijen. Het is belangrijk om te zorgen voor een eerlijke verdeling over de wegbeheerders. Bewoegdheden voor toekenning en democratische toetsing moeten nog nader worden uitgewerkt.

De commissie bevoelt een optimaal gewenst en noodzakelijk, per regio na te gaan hoe additionele middelen kunnen worden gegeneerd. Zonder, dient daarmee bestaande regelgeving te worden gewijzigd.

De samenwerking met het bedrijfsleven verdient nog nadere invulling. Vooral is om een rol te spelen in de realisatie van innovatieve oplossingen. Het is belangrijk om de publiek-private ontwikkelingsaansluiting die zich bezig houdt met capaciteitsontwikkeling en benutting in combinatie met integrale gebiedsontwikkeling (zie tevens bijlage 5).

3.3 WAT ZIJN DE VOLGENDE STAPPEN VOOR REALISATIE IN HAAGLANDEN?

1. Door Groot-Haaglanden op de korte termijn te zetten stappen zijn:
 - Het ontwikkelen van een mobiliteitscommissie
 - Het ontwikkelen van een mobiliteitscommissie
2. Start een ontwikkelingsprogramma voor twee jaar met concrete, zichtbare, uitvoerbare en meetbare doelstellingen:
 - Start zo snel mogelijk de activiteiten Informatie en communicatie.
 - Verstoringmanagement en Benutting
 - Samenwerking met andere partijen
 - Herprioriteren van reeds voorgenoemde maatregelen
3. Stel toetsbare criteria op voor het meten van de effectiviteit en voor een evaluatie over twee jaar:
 - Samenwerking met andere partijen
 - Herprioriteren van reeds voorgenoemde maatregelen
4. Ontwikkel een strategische visie voor vraag en aanbod, integraal verkeers- en mobiliteitsmanagement en verandering van bestuursmanagement.
5. Bundel de bestaande financiële middelen.

De Commissie constateert dat de betrokken partijen in Groot-Haaglanden reeds een aanpak hebben gemaakt met de uitvoering van deze stappen.

3.4 WAT IS DE TOEPASBAARHEID VAN DE BEVINDINGEN IN ANDERE REGIO'S?

Veel bevindingen van Groot-Haaglanden zijn over te nemen voor andere stedelijke knooppunten.

De gekozen aanpak is breed toepasbaar. Dit betreft:

1. Het ontwikkelen van een mobiliteitscommissie en een lokale verantwoordelijkheid van lokale overheden bij de verschillende wegbeheerders en verkeersaanpak beschikbaar is.
2. Samenwerking vorming van lange lijnen van het inhoudelijke en operationele samenwerkingsmodel met activiteitenclusters;
3. Bundelen van financiële middelen.

Maar ook per knooppunt is nodig op de volgende gebieden:

- Keuze van maatregelen toespelen op aard van het netwerk en de gemeentelijke mobiliteitsproblemen;
- Bepalen van de rol van het OV daarin;
- Bepalen van de vorm van de bestuurlijke samenwerking.

4. ONTBREKENDE SCHAKELS IN DE A4-CORRIDOR

De aanvullende vraag van de minister van Verkeer en Waterstaat aan de Commissie ten aanzien van wat kan worden toegevoegd aan de lopende initiatieven voor de ontbrekende schakels in de A4 is diverse malen uitgebreid besproken met de voorzitter en verslagvoerders van VNO/NCW, ANWE, EVO en AVBB.

Een mobiliteitsmarkt op regionaal niveau, gebaseerd op concrete benuttingsmaatregelen zoals hiervoor beschreven, leidt tot wezenlijke verbeteringen in de filebesparijding. Zoals aangegeven gaat het niet alleen om betere benutting van het mobiliteitsnetwerk, maar ook om een betere benutting van de capaciteit van het netwerk. De belangrijkste daarvan in de regio Groot-Haaglanden zijn in hoofdstuk 1 aangegeven. Ook in het samenwerkingsmodel (paragraaf 3.2) heeft de aanpak van infrastructuur een plaats gekregen.

Daarnaast is de wegcapaciteit langs de A4 corridor bij de Coördinator, de A13, Rijswijk, Rotterdam en de A4 Dordrecht-Bergen op Zoom, zoals ook de Commissie Blankaart, Verkeer en Waterstaat meldt in zijn brief van 25 oktober 2002 aan de Commissie (bijlage 2), dat voor deze ontbrekende schakels afzonderlijke trajecten lopen. Er is de mogelijkheid om deze trajecten te ontwikkelen bij deze trajecten. Voor de beschrijving daarvan wordt verwezen naar bijlage 13.

Complex, groot-schalige infrastructurele projecten laten zich niet voor aanbesteding op een manier die aansluit bij de huidige marktpraktijk. Het is daarom van belang dat de projectpartijen die aan zijn toevoegde waarde toevoegen. Vanaf het begin zal transparant moeten zijn hoe de overheid tot partnerschaps wil komen, zo kan energie vanuit de marktsector positief worden gericht. Door ontwerp, aanleggen, onderhoud (financiering) te koppelen, vindt een betere aanpak van de risico's plaats met als gevolg dat ook de budgetten beter beheersbaar blijven.

Mede gezien de toenemende krapte in de overheidsbudgetten en het uitdrukkelijke streven naar meer publiek-private samenwerking bij infrastructuurprojecten, komt de Commissie tot de volgende conclusies:

- a. Het is gewenst dat we met het geld dat tot 2010 beschikbaar is meer kunnen doen en/of de projecten sneller realiseren en/of de risico's beter kunnen beheersen.
- b. Maak gebruik van kennis en ervaring om te komen tot creatieve oplossingen ten aanzien van (geestelijke) beschikbaarheidsproblemen in plaats van huidige aanbestedingsprocedures. Het is gewenst dat de minister van Verkeer en Waterstaat wordt thans ervaring opgedaan bij het HSL Infra Provider-contract en de A59. In plaats van het direct - a fond perdu - financieren op jaarbasis van de ontwerp -

aanleg - en onderhoudskosten, wordt de beschikbaarheid van de infrastructuur op jaarbasis vergoed (zie ook bijlage 5).

- c. Maak gebruik van kennis en ervaring om te komen tot creatieve oplossingen ten aanzien van contractvormen waarbij de (publieke of private) partij die risico's draagt, ook de verantwoordelijkheid draagt voor het ontwerp. Het is gewenst dat de partijen die verantwoordelijk zijn dat het private consortium de verantwoordelijkheid draagt voor het ontwerp en het onderhoud, binnen de randvoorwaarden van het door de publieke partijen vastgestelde traject. Hierbij is het van groot belang dat de procedures leidende tot de aanbesteding van de infrastructuurprojecten worden verbeterd. Het is gewenst dat de partijen die verantwoordelijk zijn voor de infrastructuurprojecten, daarmee kan worden gecombineerd met het ontwerp van de infrastructuurprojecten ten grondslag liggend vaak daarmee gedetailleerd dat er geen ruimte meer is voor innovatie en verbetering van de infrastructuurprojecten. Het is gewenst dat de partijen die verantwoordelijk zijn voor de infrastructuurprojecten, de publieke partijen die kosten en risico's van ontwerp, bouw en onderhoud.

- d. Overweeg de mogelijkheid in dergelijke contracten duidelijke "incentives" in te bouwen, waarbij zowel de publieke als de private partijen winst hebben bij lagere kosten. Het is gewenst dat de partijen die verantwoordelijk zijn voor de infrastructuurprojecten, de publieke partijen die kosten en risico's van ontwerp, bouw en onderhoud.

- e. Gebruik bij een positieve uitkomst van de voorgaande punten voor de ontbrekende delen langs de A4 corridor zoveel mogelijk dezelfde contractvormen, zodat geleidelijk schaalvergroting en efficiëntcy-voordelen worden bereikt.

PRIVAAT NETWERK MOBILITEITSMARKT

Privaat Netwerk Mobilitéitsmarkt
Plein 1117W, Wavre
Rijswijk, 9 april 2003

Zoet arriveert leden van de Commissie.
Het beschrijft de acties van de Commissie Mobilitéitsmarkt.
Ad van groot belang voor het
netwerk is de...
Deze brief wordt uitsluitend door de volgende bedrijven:

- Dierckx/Leand MTC, nv NV
• GBC/MS/NSV
• GDFW/Genoval BV
• Kennedylab B&M Connect
• L&L/M&C Nederland
• M&M/MS/MS
• Cernach
• Dierckx/Leand MTC, nv NV
• Vialto Vanhove & Mollatiers bv

Ten behoeve van een duidelijk gebruik van het netwerk...
Het netwerk wordt beheerd door...
Dit document is het resultaat van de...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

De...
Het netwerk wordt beheerd door...
De...
Het netwerk wordt beheerd door...

A.2 Plan van aanpak Mobiliteitsmanagement in Groot Haaglanden – SWINGH

Deel 1 t/m deel 9

Plan van aanpak Fout! Onbekende naam voor documenteigenschap.

Concept versie 9 oktober 2003

Ter besluitvorming Mobiliteitsberaad

1. Inleiding

Context

De Commissie Mobiliteitmarkt A4 (luteijn) heeft in haar advies een aanpak voorgesteld waarin de belangrijkste elementen zijn:

- van operationeel naar beleid
- begin op de niveaus
 - kennis/informatie over het gebied
 - verstoring/incidentmanagement
 - benutting (vraag & aanbod)
- betrek de consument
- ontwikkel en betrek de markt.

Over dit advies heeft besluitvorming plaatsgevonden, leidend tot gezamenlijk bestuurlijk commitment. Op basis hiervan heeft de regio Haaglanden heeft zich verenigd in een breed Mobiliteitsberaad en is een Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden aangesteld.

Opdracht mobiliteitsmanager

De Mobiliteitsmanager heeft als opdracht het opzetten van mobiliteitsmanagement voor de regio Groot Haaglanden door middel van:

- het per direct starten van projecten (laaghangend fruit) op de bovengenoemde niveaus
- het parallel ontwikkelen van een plan van aanpak dat in september '03 moet worden vastgesteld.

Organisatie van de Mobiliteitsmanager

In het Mobiliteitsberaad zijn de netwerkbeheerders uit de regio op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd (wethouders, gedeputeerde, HID) Het Mobiliteitsberaad heeft een Dagelijks Bestuur ingesteld dat optreedt als gedelegeerd opdrachtgever voor de Mobiliteitsmanager. De mobiliteitsmanager is onafhankelijk. Het bureau van de Mobiliteitsmanager wordt bemenst vanuit de diensten van de netwerkbeheerders, aangevuld met externe expertise indien nodig.

Doel en inhoud van dit plan van aanpak

Dit plan van aanpak is de uitwerking van de opdracht van de mobiliteitsmanager. Het plan van aanpak geeft inzicht in de wijze waarop de mobiliteitsmanager zijn opdracht zal uitvoeren. Na goedkeuring door het mobiliteitsberaad zal dit plan van aanpak dienen als basis voor de voortgangsrapportages aan het mobiliteitsberaad.

Dit plan van aanpak is bestemd voor:

- mobiliteitsberaad
- Dagelijks Bestuur
- Mobiliteitsteam
- Bureau van de mobiliteitsmanager
- Medewerkers van de diensten van de moederorganisaties (met name projectleiders van de benoemde projecten).

Dit plan van aanpak beschrijft eerst het ambitieniveau (hoofdstuk 2), de huidige situatie (hoofdstuk 3) en de risico's (hoofdstuk 4). Op basis hiervan wordt in hoofdstuk 5 de filosofie van de aanpak beschreven. In de daarop volgende hoofdstukken komen aan de orde:

- Uitgangspunten voor de aanpak
- Taken van de mobiliteitsmanager in de opstartfase
- Fase na de opstart

Vervolgens worden in hoofdstuk 9 tot en met 14 beschreven:

- Planning
- Organisatie
- Kosten en dekking
- Stakeholders
- Communicatie
- Secretariaat, administratie en voorlopig databeheer.

2. De ambitie

Het is de ambitie van het mobiliteitsberaad om, bij toename van de mobiliteit, het bereikbaarheidsniveau minstens te houden op het niveau 2003. In het eerste jaar zal het zwaartepunt liggen op het betrouwbaar maken van de reistijd. Belangrijk element hierin is om het gehele mobiliteitsstelsel minder storingsgevoelig te maken. Gedurende de verdere ontwikkeling worden maatregelen voorzien die effect hebben op de reistijd en de keuze van de modaliteiten.

Het mobiliteitberaad vindt samenwerking onder gezamenlijke sturing een essentiële conditie om dit ambitieniveau waar te kunnen maken. Het gaat hierbij om samenwerking tussen:

- netwerkbeheerders
- overheid - markt
- overheid - consument
- modaliteiten.

De gezamenlijke sturing heeft het mobiliteitberaad geïnitieerd door middel van de instelling van de Mobiliteitmanager.

3. Huidige situatie

De huidige situatie heeft als kenmerken:

- Er zijn 13 gemeentelijke netwerkbeheerders en het Rijk/RWS en de provincie als beheerders van hun eigen netten. Voorts functioneren het stadsgewest Haaglanden en de stadsregio Leiden onder andere als concessieverlener voor OV. In Haaglanden zijn drie OV-bedrijven operationeel.
- Het basiswerk voor de netwerkbeheerders is:
 - ontwikkelen van plannen
 - verkeersmanagement (RWS vooral); bediening, instandhouding van verkeersmiddelen
 - beheer en onderhoud
 - incident/verstoringmanagement
- Er is veel ontwikkeld en bedacht op het gebied van mobiliteitsmanagement (vooral bij Haaglanden) maar de core-business van de netwerkdiensten is zoals hierboven geschetst: objectgericht; niet functioneel gestuurd. Daarbij zijn veel van de activiteiten op het gebied van mobiliteitsmanagement in het verleden mislukt. Het déjà-vu-gevoel is sterk ontwikkeld, zowel aan de publieke als aan de private kant.
- In de markt is geen vertrouwen in de overheid, en vice versa.

4. De risico's

Het oprichten van het mobiliteitsmanagement, waarbij ook nog eens operationeel wordt gestart, kent de volgende risico's in relatie tot de in hoofdstuk 3 geschetste kaders:

- Wij-zij ontwikkeling: wij (de diensten) hebben de materiedeskundigheid; zij (het mobiliteitsmanagement) denken het beter te doen. Dit resulteert in min of meer vernietigend commentaar op de plannen en een passieve toeschouwershouding.
- Onderbouwingsstoets: "Je kunt wel operationeel willen beginnen, maar de projecten moeten toch wel goed onderbouwd zijn, en ook de samenhang met de andere plannen alsmede alle (positieve en negatieve) effecten." Toch van beleid naar operationeel i.p.v. andersom niet alleen een valkuil voor de organisaties, maar ook voor de bestuurders. NB: natuurlijk is per project een zekere onderbouwing nodig voor de bijdrage aan mobiliteit, maar niet met het genoemde effect.
- de diensten moeten het gaan doen. Weerstand tegen de 'plotselinge' prioritering van voor netwerkbeheerders mogelijk oneigenlijke projecten, waarbij ook de benodigde operationele deskundigheid nog ontbreekt (tendering/financiering etc)
- Ontkenning van de versnippering "het gebeurt allemaal al in goede samenwerking" "De dingen die door het mobiliteitsmanagement erbij worden bedacht zijn hun speeltjes (not invented here)... we zien wel"
- Als zich het voorgaande ontwikkelt: de kwaliteit van het mobiliteitsteam is niet voldoende. Bestuurders verliezen het vertrouwen. Eerst ongemerkt, later openlijk wordt 'de lijn' weer sterker. Het mobiliteitsmanagement-experiment is mislukt.

5. De filosofie van aanpak

Gebaseerd op de in hoofdstuk 3 beschreven uitgangssituatie en de in hoofdstuk 4 beschreven risico's hanteert de mobiliteitmanager de volgende filosofie van de aanpak

- Door op operationeel niveau te starten met snelle bestuurlijke en voor de mobiliteit merkbare successen wordt de samenwerking onder de vlag van de Mobiliteitsmanager aantrekkelijk.
- Criteria voor projecten waarmee wordt gestart:
 - Bijdrage aan mobiliteit per route/stroomgebied
 - Doorbraak in verhouding netwerkbeheerder
 - Relatief snel realiseerbaar (quick win)
 - Evenwicht in vraag en aanbod
 - Evenwicht in publiek en privaat
 - Vernieuwen: bijdrage aan positie Haaglanden als voorbeeld voor andere centra
- Wetend hoe de operationele aanpak wordt bemoeilijkt door de bureaucratie en de financiële complexiteit, levert ieder project meer inzicht op in de oplossingsrichting van de bureaucratische belemmeringen.
- Door de noodzaak tot (gedetailleerde) specificaties van de aanpak ontstaat per project diepgaande kennis, zowel van de belemmeringen alsook van de vervoersstromen en de effecten van het project op de mobiliteit. Door deze toenemende kennis te bundelen, op te slaan en te beheren/ontwikkelen ontstaat een kenniscentrum van en voor het hele gebied.

- Deze kennisontwikkeling leidt tot toenemende wetenschap over de maatregelen die er echt toe doen bij facilitering van de mobiliteit. 'Netwerken voor Haaglanden' en de visies die daarvandaan besproken worden in de regio, is een proces dat de Mobiliteitsmanager ondersteunt. Desalniettemin ontwikkelt de kennis van de Mobiliteitsmanager zich in de beginfase buiten dit proces om beide ontwikkelingen de ruimte te laten. De Mobiliteitsmanager wordt dus als vanzelf ingeschakeld bij de ontwikkeling van beleid en nieuwe aanpak.
 - Parallel aan deze kennisontwikkeling ontstaat inzicht in de toegevoegde waarde van de Mobiliteitsmanager en daarmee in de benodigde deskundigheid op dit operationele centrale niveau. De organisatie van het mobiliteitsmanagement ontwikkelt zich. Zal deze bij aanvang nog bestaan uit materie-inhoudelijke experts en projectleiders t.b.v. de definitie van de projecten, de verwachting is dat de organisatie volgend jaar toe zal krimpen naar een kleine club met specifieke kennis over:
 - motieven, reizen, vervoersstromen, OV, benutting etc.
 - marktbenaderingsconcepten
 - programmering van alle projecten in het hele gebied
 - financiële zaken, fondsbeheer
 - auditing
- Deze expertise zal naar verwachting worden verenigd in:
- één Mobiliteitsmanager, tevens schakel naar de consument
 - vier 'stroommanagers'
 - één databeheerder en materiedeskundige
 - één auditdeskundige/kenner van marktbenaderingen
 - één secretaresse
 - één fondsbeheerder
- De verbinding met de diensten zal (mogelijk) plaatsvinden via een drietal routemanagers die in de diensten opereren, maar die de schakel zijn naar de Mobiliteitsmanager.
 - *De Mobiliteitsmanager zal 'autoriteit' moeten ontwikkelen doordat hij/zij op een natuurlijke wijze de vraagbaak en facilitator wordt voor tal van mobiliteitsvraagstukken: de verbindende schakel tussen beleid en uitvoering, tussen vraag en aanbod, tussen beleid en beleidseffect, tussen netwerkbeheerders onderling en niet in de minste plaats tussen consument en overheden.*
 - Tevens zal de mobiliteitmanager een proces in gang brengen om op langere termijn de omgang met financiering te beoordelen en eventueel een financieringssysteem te ontwikkelen.

6. Uitgangspunten voor de aanpak

De Mobiliteitmanager hanteert de volgende uitgangspunten:

- De directies van Rijkswaterstaat, Provincie en gemeenten moeten het doen. De nieuwe aanpak moet van hen worden. Dit betekent dat de identificatie van projecten en de uitvoering ervan door de directies gebeurt. De Mobiliteitsmanager faciliteert, doet projectvoorstellen, programmeert en voert audits uit.
- Bedrijfsleven krijgt vanaf de start de ruimte om te participeren in de aanpak, en voelt zich medeverantwoordelijk voor het succes van de aanpak. Dit betekent dat mobiliteitsmanagement en bedrijfsleven intensief en open communiceren, dat kennis m.b.t. marktbenadering wordt verworven en binnen de diensten wordt uitgezet.
- De nieuwe aanpak moet wel expliciet zichtbaar en werkbaar (voor de medewerkers) zijn. Het mobiliteitsmanagement moet een profiel krijgen, vooral binnen de diensten. Dit profiel moet een voor de directies aantrekkelijk profiel zijn: kennis, unieke hulp, beleidsimpulsen, financiële diensten, etc.
- De diensten moeten scoren, niet de Mobiliteitsmanager of zijn project.
- Het vertrouwen van de consument moet teruggewonnen worden door successen herkenbaar te maken, en door de consument de ruimte te geven om invloed te hebben op de aanpak (klachten, suggesties, alternatieven). De consument/mobilist is de maat voor succes. Het consumentenpanel volgt en scoort!

7. De taken van de Mobiliteitsmanager in de opstartfase

In de opstartfase vervult de mobiliteitmanager de volgende taken:

- a) (mede)identificatie van projecten (voor meerdere tranches)
 - a. In overleg met de directies analyseren van de doelen, resultaten en belemmeringen van de projecten
 - b. ontwikkelen van voorstellen voor de (door)start en t.b.v. doorhakken van bestuurlijke knopen
 - c. faciliteren bij het weghalen van de bureaucratische of andere belemmeringen en bij toepassing van specifieke deskundigheid
 - d. ontwikkelen van vertrouwen en daadkracht
- b) mobiliseren van de consument

- a. vormen van een breedvertakt consumentenpanel. Dit panel geeft gevraagd en ongevraagd advies, ontwikkelt een eigen proces 'aan de vraagzijde', opponeert, juicht toe, voert actie etc.
- c) betrekken bedrijfsleven, o.a. door totstandkoming van een goed functionerend netwerk met bedrijfsleven. Dit netwerk is zowel platform voor marktbenadering, als voor het bereiken van het mobiliteitsgenerend bedrijfsleven.
- d) ontwikkelen van en financiële analyse van de mogelijkheden van financiële dekking voor de prioritaire projecten, leidend tot voortschrijdend inzicht t.b.v. de volgende tranche en een financieringssysteem.
- e) opzetten van de databank van Groot Haaglanden
- f) ontwikkelen van bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor de aanpak
- g) Ontwikkelen van de contouren van de toekomstige organisatie van het mobiliteitsmanagement en verwerven van de benodigde kennis en disciplines. Deze fase loopt tot circa 1 januari 2004.

8. In de volgende fase wordt de ontdekkingstocht vervolgd door

Na de opstartfase zullen de taken van de mobiliteitmanager zich verder ontwikkelen in de hieronder beschreven richting.

- In overleg met de directies van gemeente, provincie, Haaglanden en RWS nieuwe tranches van projecten aan te bieden voor bestuurlijke besluitvorming en daarmee voor snelle aanvang.
- De lopende projecten op de voet te volgen en te autisten. Zonodig leidend tot voorstellen voor bestuurlijke interventie om stagnaties op te lossen.
- Financieringsvormen verder te ontwikkelen.
- De organisatie te professionaliseren, eventueel te verbinden met private partners.
- Kennismanagement en databeheer op te zetten.
- De consumentenvereniging uit te bouwen naar panels per route (Leiden, Zoetermeer, Gouda, Delft/Rotterdam, Westland). De formule verder te ontwikkelen en de invloed op beleid en uitvoering vorm te geven.

9. Organisatie

De organisatie van de mobiliteitmanager heeft als ankerpunten:

- Het mobiliteitsberaad bestuurt. Hiertoe heeft het Mobiliteitsberaad een Dagelijks Bestuur aangesteld dat optreedt als gedelegeerd opdrachtgever voor de mobiliteitmanager
- De Mobiliteitsmanager handelt in opdracht van het mobiliteitsberaad
- Het mobiliteitsteam coördineert de uitvoering van de projecten
- De projecten worden uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de diensten van de moederorganisaties.

In het mobiliteitsberaad participeren de bestuurders van gemeenten, provincie, en rijk(swaterstaat) alsmede een werkgeversvertegenwoordiger, de ANWB en ROVER.

In het mobiliteitsteam participeren de ambtelijke vertegenwoordigers van de deelnemers aan het mobiliteitsberaad.

De Mobiliteitsmanager heeft een klein team van experts en beheert het mobiliteitsfonds in oprichting.

De diensten (gemeente, provincie, RWS) leveren ieder een routemanager. Deze blijft werkzaam binnen de betreffende dienst, maar hij/zij is aanspreekbaar op de inhoudelijke kennis van zijn route. Hij/zij bepaalt mede de meest adequate maatregelen in zijn vervoersstroom, initieert en coördineert desgewenst.

Hij is ook de verbindingsofficier naar het route consumentenplatform.

A.3 Brochure informatie SWINGH (dossier Van Nieuwenhoven) - SWINGH

1. WAT IS SWINGH?

SWINGH genereert in de regio Groot Haaglanden de samenwerking tussen partijen die nodig is voor een verbetering van de kwaliteit van de mobiliteit ten opzichte van het niveau van 2003. Zelfs bij de verwachte groei van de mobiliteit. Die kwaliteitsverbetering moet meetbaar zijn, en herkenbaar voor consumenten. Er zijn drie ontwikkelingen nodig:

1. Intensieve samenwerking tussen wegbeheerders, bedrijfsleven en consumenten.
2. Een aanpak van mobiliteitsproblemen die de beheergrenzen overstijgt.
3. Een aanpak vanuit het perspectief van consumenten.

Aan de basis van SWINGH liggen de aanbevelingen van het rapport van de Commissie Luteijn, de commissie die in 2003 de bereikbaarheidsproblemen in de regio onderzocht. De commissie concludeerde dat de mobiliteit verbeterd als de verantwoordelijke organisaties meer regionaal denken en bij het onderling samenwerken de 'eigen grenzen' vergeten. De commissie adviseerde bovendien consumenten, werkgevers en private partijen directer bij het proces te betrekken.

2. ORGANISATIESTRUCTUUR

De bestuurders van deze organisaties (wethouders, gedeputeerde en hoofdingenieur-directeur, directeuren private partijen en voorzitters consumentenorganisaties) ontmoeten elkaar in het **Mobiliteitsberaad**. Het Mobiliteitsberaad heeft een **Mobiliteitsmanager** aangesteld, Robert Galjaard, om vorm te geven aan de gebiedsgerichte aanpak van de mobiliteit en aan de hiervoor noodzakelijke samenwerking tussen de participerende organisaties.

In het **Mobiliteitsteam** ontmoeten de ambtelijke vertegenwoordigers van de deelnemers aan het Mobiliteitsberaad elkaar. Het Mobiliteitsteam coördineert onder andere de projecten. De projecten worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de diensten van de moederorganisaties.

<p style="text-align: center;">SWINGH-organisaties</p> <p style="text-align: center;"><i>Stadsgewest Haaglanden Provincie Zuid-Holland</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Gemeenten: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland, Zoetermeer en Leiden</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Rijkswaterstaat Zuid-Holland</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Samenwerkingsorgaan Holland Rijnland</i></p> <p style="text-align: center;"><i>ANWB Rover Fietsersbond</i></p> <p style="text-align: center;"><i>VNO-NCW (namens het Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>MKB Nederland</i></p>

Namens het Mobiliteitsberaad is het **Dagelijks Bestuur** gedelegeerd opdrachtgever voor de Mobiliteitsmanager. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de portefeuillehouder Verkeer en Vervoer van het Stadsgewest Haaglanden (Bruno Bruins), gedeputeerde Verkeer en Vervoer provincie Zuid-Holland (Jeltje van Nieuwenhoven) en de Hoofdingenieur-directeur Rijkswaterstaat Zuid-Holland (Fred Heuer). Bij SWINGH zijn inmiddels ongeveer 60 medewerkers vanuit de verschillende SWINGH-organisaties actief.

3. PROJECTEN EN STROMENAANPAK

Projectengenerator

SWINGH is in 2003 gestart met projecten, om de uitvoering ervan te gebruiken om de samenwerking tussen de partijen te stimuleren. Het resultaat is een fors aantal projecten. De rol van SWINGH daarin is die van 'projectengenerator'. SWINGH identificeert projecten en maakt ze klaar voor uitvoering (de zogenaamde 'nulfase'). Voor de uitvoering wordt het project vervolgens overgedragen aan de meest betrokken organisatie, die daarmee dan ook het "bevoegd gezag" wordt.

Om wat voor projecten gaat het? Het zijn bijvoorbeeld projecten die zich richten op een betere informatievoorziening voor reizigers, beter gebruik van bestaande mogelijkheden, en vermindering van storingen. De projecten passen bij elkaar doordat ze voldoen aan de volgende criteria:

- het project verbetert de mobiliteit in een route of stroomgebied
- het project veroorzaakt een doorbraak in de verhouding tussen de netwerkbeheerders
- het is snel realiseerbaar (quick win)
- er is vraag naar
- het project is vernieuwend: het versterkt de positie van Groot Haaglanden als voorbeeld voor andere regio's.

De stromenaanpak

Om te komen tot een gebiedsgerichte aanpak van mobiliteit is in SWINGH de stromenaanpak ontwikkeld. De stromenaanpak maakt het mogelijk beheersgrenzen te overschrijden. Voor een goed inzicht in de specifieke knelpunten langs de verkeersstromen van en naar Den Haag, heeft SWINGH de regio in vier stroomgebieden verdeeld: Leiden, Zoetermeer, Delft en het Westland. Daarnaast is er het bestemmingsgebied Den Haag zelf natuurlijk.

Per stroomgebied inventariseren zogenoemde stroommanagers welke problemen er zijn, welke plannen partijen zelf al hebben, en welke oplossingen consumenten en bedrijfsleven voorstellen. Deze informatie vormt de basis om knelpunten aan te pakken. Daaruit ontstaan, in nauw overleg met de betrokken organisaties, voorstellen voor nieuwe projecten.

4. DE SAMENWERKINGSAGENDA

Nu is het tijd om een strategie te bepalen voor de komende periode. Daartoe wordt de stroomsgewijze aanpak verder uitgewerkt tot een samenwerkingsagenda. De samenwerkingsagenda zal per stroom een samenhangend pakket aan maatregelen bevatten, en komt in nauwe samenwerking met de bestuurders tot stand, kortom:

- Een pakket van maatregelen voor een stroomsgewijze aanpak van mobiliteit, op basis van probleemdefinitie, probleemanalyse, inbreng consument, en prioritering.
- Een organisatievoorstel voor uitvoering, monitoring en bijsturing van de Samenwerkingsagenda.

Belangrijke criteria voor succes, als het gaat om de oplossing van knelpunten en de samenwerkingsagenda zijn:

- praktische sturingsvormen,
- financiering,
- pps-formule,
- consumentenbetrokkenheid en
- de relatie met werkgevers.

Deze onderwerpen worden momenteel uitgewerkt.

Knelpuntenanalyse

Om tot de samenwerkingsagenda te komen is inzicht nodig in de knelpunten langs de stromen. Die zijn in januari en februari 2005 jaar voor elke stroom geïnventariseerd. Het resultaat is een lange lijst van knelpunten, verdeeld over 4 categorieën.

Categorie 1a- en 1b-knelpunten

- 1a-knelpunten kunnen direct worden aangepakt, en hebben één duidelijke probleemeigenaar. SWINGH overlegt met de mogelijke probleemeigenaar of het probleem daar thuishoort en wat een aanpak kan zijn. Waar mogelijk biedt SWINGH de helpende hand en zal de voortgang monitoren.
- 1b-knelpunten zijn knelpunten die passen bij een van de lopende SWINGH-projecten. De voortgang wordt bewaakt via de reguliere SWINGH-organisatie.

Categorie 2

Knelpunten waarvoor meerdere partijen aan de lat staan en waarvoor al een oplossing wordt ontwikkeld, die klaar kan zijn voor 2010. Sommige knelpunten kunnen niet wachten totdat de geplande oplossing klaar is. SWINGH kijkt dan of er tussentijds maatregelen mogelijk zijn waarmee de pijn te verzacht kan worden.

Categorie 3

Knelpunten waarvoor een oplossing voorzien is, maar pas na 2010. Er wordt bekeken voor welke knelpunten het onacceptabel is te wachten tot geplande realisatie.

Categorie 4

Knelpunten die nog niet specifiek zijn of buiten de scope van SWINGH vallen. Deze knelpunten blijven buiten de Samenwerkingsagenda en worden onder de aandacht gebracht van de probleemeigenaren. Eventueel kunnen de knelpunten alsnog voor de Samenwerkingsagenda in aanmerking komen.

Zoeken naar oplossingen en besluitvorming

Begin april is bestuurlijke overeenstemming verkregen over de lijst met knelpunten, en over de wijze waarop de samenwerkingsagenda tot stand zal komen. In de komende maand wordt gezamenlijk met betrokkenen naar oplossingen gezocht. Er wordt gekeken naar de knelpunten uit categorie 2 en 3 die het predikaat 'niet acceptabel' hebben meegekregen. Tevens brengen we, in deze fase, knelpunten uit categorie 1a onder bij de probleemeigenaren en werken we uit hoe monitoring van de voortgang mogelijk kan zijn.

Hierover vindt bestuurlijke besluitvorming plaats in het Mobiliteitsberaad op 20 juni 2005. Daarop volgt op 27 juni de Werkconferentie. Aan de Werkconferentie nemen overheden, bedrijfsleven en consumenten deel en wordt een deel van de mobiliteitsknelpunten met bijbehorende oplossingen bekeken. Op die manier komen gezamenlijk de noodzakelijke voorwaarden voor de oplossingen tot stand.

Samenhangend pakket mobiliteitsdiensten

Knelpunten langs de stromen oplossen alleen is niet voldoende om de kwaliteit van de mobiliteit in de regio te verbeteren. Om de groei van de mobiliteit op te vangen is het noodzakelijk nieuwe maatregelen aan de vraagkant van mobiliteit (mobiliteitsdiensten) uit te werken en te realiseren. Deze diensten zullen deels publiek, deels publiek-privaat, en soms zelfs privaat zijn. Het Privaat Netwerk Mobiliteit speelt hierbij een belangrijke rol. Momenteel wordt via SWINGH uitgewerkt: dynamisch verkeersmanagement per stroom, commercieel mobiliteitsmanagement Plaspoelpolder (Grontmij), RegioP&R, Beloningsproef (RABObank), Reisinformatie (Triplevia). Ook wordt bekeken hoe het mogelijk is om - in vervolg op het project ICT in bereikbaarheid (met andere woorden het project Reisinformatie) – de tenderformule opnieuw succesvol in te zetten.

Het Privaat Netwerk Mobiliteit

Het Privaat Netwerk Mobiliteit is opgericht om samenwerkingsverbanden op het gebied van mobiliteit gestalte te geven. Gezocht is naar een formule voor een eerste businesscase. De keuze viel op een innovatieve tender ICT in Bereikbaarheid. Bijzonder aan deze tender is het feit dat de uitvraag op voorhand niet gespecificeerd is, maar het budget wel bekend werd gemaakt. Het bedrijfsleven zag er wat in, en noemt de tender een succes. Mede door de aanpak van SWINGH om het bevoegde gezag bij één overheidspartij neer te leggen en het bedrijfsleven de garantie te geven met één overheidspartij te kunnen onderhandelen. Het is een praktische werkwijze, waarin het bedrijfsleven/privaat netwerk de meerwaarde van SWINGH onderschrijft. Het aantal leden van het Privaat Netwerk Mobiliteit is in 2004 toegenomen tot boven de 40: banken, bouwbedrijven, ICT-sector, vastgoed en mobiliteitsdienstverleners. Het Privaat Netwerk is eveneens betrokken bij de overige beoogde mobiliteitsdiensten.

SWINGH-PROJECTEN

- Verbetering van het gebruik van het transferium 't Schouw te Leiden aan de A44/N206 (beoogde uitbreiding aantal plaatsen; opgenomen in PPS project Regio P&R).
- Harnaschknoop: vlottere afwikkeling van het verkeer uit de richting Amsterdam op de afrit A4 naar de N211 (fase 1 uitgevoerd; volgorde uitvoering fase 2 wordt vastgesteld).
- A12/weefvak Voorburg: zorgen voor een betere doorstroming van het verkeer op de Utrechtsebaan richting Den Haag (in uitvoering).
- Modern mobiliteitsmanagement: vermindering van het aantal auto's dat voor woon-werkverkeer van en naar bedrijventerreinen reist, door de introductie van alternatieve vervoersopties. Haalbaarheid getoetst in het Forepark (uitgevoerd). Nu in uitvoering op Plaspoelpolder (30.000 werknemers).
- Garanderen bereikbaarheid gebied Pijnacker – Nootdorp – Ypenburg tijdens de afsluiting van de Veenweg (de toegang tot oprit naar A12): Mobiliteitsplan Pijnacker-Nootdorp A13/A12 (uitgevoerd).
- Ontwikkeling van P&R bij bedrijventerrein Hoornwijk aan de A13 (wordt opgenomen in PPS project Regio P&R).
- Verbetering van de busverbinding vanuit richting Leiden naar Den Haag (via A44/N44) (Probleemanalyse is uitgevoerd, uitkomsten opgenomen in Samenwerkingsagenda).
- Medegebruik van de busbaan in Leiden op de N206 door vrachtverkeer (stopgezet).
- Verbeterde inrichting van het weefvak A13/A4 richting Prins Clausplein (in voorbereiding).
- Vervoermanagement bedrijventerrein Honderdland, gemeente Westland (Probleemanalyse is in voorbereiding).
- Beter gebruik van de fietsinfrastructuur: zorgeloos en onbelemmerd fietsen (Den Haag – Delft – Pijnacker).
- Incidentmanagement Westland: aanpak om doorstroming op onderliggend wegennet zo snel mogelijk na een incident op gang te brengen.
- Beloningsproef: overgedragen aan de Rabobank in oktober 2004.
- MobiPlein: een betere relatie tussen overheid en klant door afstemming van de 21 operationele 'loketten' in Groot Haaglanden (Pilot afstemming frontoffices 7 partijen).

- Consument en regionale media: verdere verkenning van mogelijkheden voor communicatie over mobiliteit richting consument via regionale media (Besluit go/no go nog te nemen).

Structurele activiteiten

- Consumentenpanel Groot Haaglanden (in voorbereiding).
- Regie gezamenlijk wegbeheer. Gerealiseerd: quick scan verkeerslichten, brugopeningsregime, afspraken gladheidbestrijding, afstemming wegwerkzaamheden, afstemming evenementen. Het Plan van Aanpak fase 2 is inmiddels in uitvoering.
- OV-alliantie: structureel overleg tussen concessieverleners Provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, DG Personenvervoer (in uitvoering, n.a.v. probleemanalyse Samenwerkingsagenda intensivering; analyse GPS gegevens Connexxion in uitvoering).

Gebiedsgerichte Thema's

- Innovatieve tender ICT in bereikbaarheid (uitgevoerd); Reisinformatiedienst (uitvoering door TripleVia).
- Opzetten regio-P&R waaronder:
 - Verbetering van het gebruik van het transferium 't Schouw te Leiden aan de A44/N206;
 - Ontwikkeling van P&R bij bedrijventerrein Hoornwijck aan de A13;
 - Ontwikkeling van P&R BLEIZO ten oosten van Zoetermeer.
- Modern mobiliteitsmanagement: vermindering van het aantal auto's dat voor woon-werkverkeer van en naar bedrijventerreinen reist, door de introductie van alternatieve vervoersopties. Haalbaarheid getoetst in het Forepark (uitgevoerd). Dit onderwerp wordt in 2005 verder uitgevoerd als Gebiedsgericht thema.
- Opzetten samenhangend dynamisch verkeersmanagement (DVM).

A.4 Startnotitie Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt - PNM

Startnotitie Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt

juni 2003.

1. Achtergrond

Het Private Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM) is ontstaan uit de private werkgroep van de Commissie Mobiliteitsmarkt A4, de zgn. Commissie Luteijn, ingesteld door de Minister van Verkeer en Waterstaat. De ruim 20 bedrijven van het Netwerk hebben in een brief d.d. 9 april 2003 voorstellen gedaan aan de Commissie Luteijn voor een nieuwe aanpak van de mobiliteit. Kernpunten daarvan zijn :

- Integraal management van vraag en aanbod van mobiliteit (de mobiliteitsmarkt) op regionaal niveau
- Invoering van een regionaal mobiliteitsinformatiesysteem
- Invoering van regionaal vervoersmanagement met grote werkgevers in de regio
- Invoering van een regionale Mobiliteitsmanager
- Invoering van een regionaal mobiliteitsfonds
- Stapsgewijze opbouw van een regionale vervoersorganisatie
- Ruimte voor private financiering van infrastructuur, waarbij de returns gevonden worden bij beprijzing, vastgoedontwikkeling, benefit sharing en lokale diensten
- Gebiedsontwikkeling integraal, inclusief de mobiliteitsontwikkeling.

2. Visie en doelstelling

- a. Het PNM gaat uit van een brede visie op de mobiliteit en het verkeers- en vervoersbeleid, waarin ook aandacht is voor de samenhang met ruimtelijke ordening en integrale gebiedsontwikkeling. Bij de regionale aanpak richt het Netwerk zich primair op de integrale regie van de mobiliteit en de infrastructuur en op activiteiten vanuit het bedrijfsleven die bijdragen aan die regie. Daarbij onderscheidt het Netwerk de volgende activiteitenclusters voor publiek-private samenwerking: informatie/ communicatie, verstoringmanagement, operationeel benuttingsmanagement en uitbreiding van capaciteit.
- b. De doelstelling van het PNM is tweeledig:
 - de visie van het PNM op de mobiliteitsmarkt, en het ontwikkelen van publiek-private samenwerking op deze markt, ingang te doen vinden bij politiek en openbaar bestuur en het verkeers- en vervoersbeleid met name op rijksniveau en provinciaal niveau te beïnvloeden
 - als netwerk te participeren in initiatieven om de mobiliteitsmarkt op regionaal niveau toe te passen, als eerste in de pilot voor Haaglanden. Het PNM staat in beginsel open voor toepassing in andere regio's, maar realiseert zich dat per regio maatwerk noodzakelijk zal zijn.
- c. Het PNM functioneert ook als platform voor kennisuitwisseling tussen de leden onderling en ook tussen de leden en politiek/openbaar bestuur.
- d. Het PNM ontwikkelt geen commerciële initiatieven. Op dit gebied blijven de leden-bedrijven vrij hun eigen beleid te ontwikkelen en hun commerciële trajecten te volgen.

3. Vorm en samenstelling

- a. Het PNM is een informeel samenwerkingsverband van bedrijven die zich bezig houden met de mobiliteitsmarkt.
- b. De volgende bedrijven zijn lid van het PNM:
 - Amstelland MDC N.V.
 - Dura Vermeer Groep NV
 - Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V.
 - Koninklijke BAM Groep nv
 - Boskalis Westminster NV
 - Ballast Nedam Infra
 - Heijmans Infra-ontwikkeling
 - ING Groep
 - Rabobank Nederland
 - ABN AMRO Bank N.V.
 - Siemens Nederland N.V.
 - ARCADIS NV
 - Grontmij NV
 - DHV Groep
 - Oranjewoud B.V.
 - Royal Haskoning
 - PON Holdings B.V.
 - LogicaCMG Nederland
 - DynaVision
 - Connekt
 - Connexxion Holding N.V.
 - Vialis Verkeer & Mobiliteit bv
 - Imtech
 - Leaseplan
- c. Het PNM staat in beginsel open voor meer bedrijven die opereren op de mobiliteitsmarkt. Het bestuur laat zich vooraf informeren over de inbreng die een geïnteresseerd bedrijf kan leveren voor de ontwikkeling van de mobiliteitsmarkt. Op grond daarvan wordt het bedrijf al dan niet aan de leden-bedrijven voorgedragen als lid van het PNM.
- d. VNO-NCW West vervult het voorzitterschap en het secretariaat van het PNM. VNO-NCW en AVBB zijn in het netwerk vertegenwoordigd met het oog op de afstemming tussen de activiteiten van het PNM en het landelijk beleid van deze organisaties.

4. Bestuur

- a. Het bestuur van het PNM is samengesteld uit personen uit het netwerk die ieder één van de bedrijfspgroeperingen binnen het netwerk vertegenwoordigen: de bouwsector, de banken, de ingenieursbureaus en de IT- samen met de overige bedrijven. Deze vertegenwoordigers zijn binnen het PNM tevens het eerste aanspreekpunt voor de leden-bedrijven in hun sector.
- b. Bij de oprichting bestaat het bestuur uit de volgende personen:

voor de bouw- en vastgoedsector	drs. W.C. Verbaan (Dura Vermeer)
voor de banken	mr. P.P.M. Valk (ING Bank)
voor de ingenieursbureaus	ir. P.J.A. Oortwijn (Grontmij)
voor de IT- en overige bedrijven	drs. P. van Gend MRE (Siemens Nederland)
voorzitter	drs. H.S.H. Mooren (VNO-NCW West)
secretaris	drs. J.M.A.M. Mouwen (VNO-NCW West).

5. Activiteiten eerste jaar, evaluatie

- a. In het eerste jaar onderneemt het PNM de volgende activiteiten:
 - samen met de regionale overheden participeren in het mobiliteitsbestuur-/team Haaglanden en de private inbreng in de activiteiten van het mobiliteitsteam organiseren
 - er worden een of meer ontmoetingen met politici en bestuurders van verschillende overheden georganiseerd om met hen van gedachten te wisselen over de visie en de activiteiten van het PNM.
- b. Het PNM evalueert haar activiteiten en de resultaten daarvan na één jaar. Het PNM zal dan beoordelen of er voldoende resultaten zijn bereikt in de samenwerking tussen de overheid en bedrijven in de pilot Haaglanden om het Netwerk voort te zetten.

Getekend op 5 juni 2003 te Den Haag.

A.5 Invitation to Qualify (ITQ) ICT in Bereikbaarheid- stadsgewest Haaglanden

Ten behoeve van de Europese aanbesteding door middel van de onderhandelingsprocedure na voorafgaande bekendmaking van de dienst **ICT in Bereikbaarheid** voor het stadsgewest Haaglanden

Uitgegeven door het stadsgewest Haaglanden
Den Haag, 31 maart 2004

Inleiding

Voor u ligt het kwalificatiedocument (Invitation to Qualify of ITQ) voor het project 'ICT in Bereikbaarheid'. Het aanbestedingsnummer zal bekend worden gemaakt zo spoedig mogelijk nadat de aankondiging van deze aanbesteding in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen is geplaatst.

Het betreft een onderhandelingsprocedure voor een bijzonder innovatief project in opdracht van het stadsgewest Haaglanden, zoals nader omschreven in hoofdstuk 4.

In zijn kern wordt niet een opdracht voor het leveren van een vooraf omschreven dienst aanbesteed, maar wordt een significant maatschappelijk probleem, namelijk het ontbreken van actuele en adequate dienstverlening op het gebied van mobiliteitsinformatie in de brede zin des woord, 'in de markt gezet'.

Deze aanbesteding heeft de interesse en de krachtige support van het innovatieprogramma Wegen naar de Toekomst van Rijkswaterstaat. Deze support wordt door Rijkswaterstaat gematerialiseerd door de toevoeging van expertise aan het projectteam en door een substantiële additionele bijdrage aan de publieke middelen voor dit project.

Met dit document worden marktpartijen uitgedaagd om zich te kwalificeren voor deze onderhandelingsprocedure over een te sluiten publiek - private - samenwerking.

Aan de markt zal worden gevraagd om voorstellen te doen om het probleem op te lossen. Van de ITQ wordt zo spoedig mogelijk een Engelse vertaling beschikbaar gesteld. Indien er tekstuele of interpretatie verschillen zijn tussen de Nederlandse versie en de Engelse versie is de Nederlandse versie van de ITQ leidend.

Beschrijving van de Aanbestedende dienst

Het stadsgewest Haaglanden is een samenwerkingsverband van negen gemeenten: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. De grensoverschrijdende samenwerking beslaat de volgende beleidsterreinen: Agribusiness, Economische Zaken en Werkgelegenheid, Jeugdzorg, Milieu, Ruimtelijke Ordening, Verkeer en Wonen. In het samenwerkingsverband is iedere gemeente is uniek, maar samen vormen ze één samenhangende regio waar een gezamenlijke aanpak effectiever is: één arbeidsmarkt en één woningmarkt, nauw met elkaar verbonden door één (druk) wegennet en groene gebieden.

Niet alleen de gemeenten, maar ook de Rijksoverheid heeft behoefte aan regionale besturen. Bijvoorbeeld om de verstedelijking in goede banen te leiden, regionale programma's op te stellen voor woningbouw, woonruimteverdeling, openbaar vervoer te regelen en te investeren in weginfrastructuur. In 1995 heeft de regionale samenwerking een vaste vorm gekregen door het instellen van een regionaal bestuur. Het politieke debat over regionale samenwerking kent een geschiedenis van ruim vijftig jaar. Zeer recent heeft de ministerraad zich uitgesproken voor een wetsvoorstel dat een nieuwe grondslag biedt voor de verplichte regionale samenwerking rond grote steden. Het is de bedoeling dat de wet per 1 januari 2005 in werking treedt. Het huidige kabinet wil de verplichte samenwerking rond de steden inpassen in de Wet gemeenschappelijke regelingen (WG). De samenwerking zal primair betrekking moeten hebben op de ruimtelijke problematiek (wonen, werken, verkeer en vervoer, recreatie en groen).

Het stadsgewest kent een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur bestaat uit burgemeesters, wethouders en raadsleden van de negen Haaglanden-gemeenten en komt gemiddeld vijf keer per jaar bijeen. Het dagelijks bestuur wordt uit en door het algemeen bestuur gekozen en vergadert elke veertien dagen. De leden van het dagelijks bestuur hebben de inhoudelijke bestuursportefeuilles en daarmee de taken onderling verdeeld. De burgemeester van Den Haag is als voorzitter van het stadsgewest Haaglanden ook voorzitter van het algemeen en het dagelijks bestuur. Zijn rol en positie hierin zijn onafhankelijk.

Het dagelijks bestuur bereidt voorstellen aan het algemeen bestuur voor en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Het algemeen bestuur is het hoogste bestuursorgaan. Het stelt de begroting vast en bepaalt daarmee op welke wijze de taken van het stadsgewest worden uitgevoerd. Het algemeen bestuur neemt, op voorstel van het dagelijks bestuur, de uiteindelijke besluiten.

Het nemen van maatregelen ter verbetering van de mobiliteit in Haaglanden behoort tot het takenpakket van het stadsgewest. De in het kader van deze aanbesteding voorgenomen publiek – private samenwerking is een concrete uitvoeringsmaatregel binnen dit takenpakket.

Het besluit tot het starten van deze aanbesteding is, op grond van de door het algemeen bestuur aan het dagelijks bestuur gedelegeerde bevoegdheden, genomen door het dagelijks bestuur. Het besluit tot het sluiten van de PPS-overeenkomst (de gunning) zal tevens op grond van deze bevoegdheid worden genomen door het dagelijks bestuur. Gedurende de aanbesteding zullen de operationele besluiten, inclusief de aanwijzing van de Preferred Partner, op grond van het aan hem verleende mandaat worden genomen door het sectorhoofd verkeer en vervoer onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder verkeer en vervoer, mr. drs. B.J. Bruins.

Voor deze aanbesteding is een projectorganisatie ingesteld met toevoeging van externe experts. De projectorganisatie wordt geleid door een daartoe vrijgestelde projectleider van het stadsgewest. De procedure staat onder toezicht van een onafhankelijke tenderboard.

4 Projectbeschrijving

4.1 Historie en achtergrondinformatie ICT in Bereikbaarheid

In deze paragraaf wordt een overzicht geboden van de historie van dit project vanaf 1999 en worden de belangrijkste documenten genoemd. Deze documenten kunt u inzien of kopiëren in de dataroom.

In de Nota van het stadsgewest Haaglanden: 'Telematica – nieuwe dimensies van het verkeer en vervoer (1999)' is reeds gewezen op het nut van telematica toepassingen gericht op reisinformatie.

Tijdens de Ronde Tafel van het Bereikbaarheidsplan Haaglanden in 2000 is het nut van actuele verkeersinformatie onderstreept. Een Intentieverklaring is getekend voor een haalbaarheidsstudie naar de realisatie van een Regionaal Traffic Information Centre Haaglanden (Regio-TIC Haaglanden).

In workshops met de regionale wegbeheerders in 2000 zijn de wegen in de regio geselecteerd waarover actuele verkeersinformatie nodig is en zijn de contouren van een informatiestrategie aangegeven.

In 2000 is de naam Regio-TIC Haaglanden gewijzigd in MobiliteitsInformatieCentrum Haaglanden (MICH).

In 2002 hebben de Minister van VenW, de Gedeputeerde van de Provincie Zuid-Holland en de Portefeuillehouder Verkeer en Vervoer van het stadsgewest Haaglanden het MICH benoemd tot één van de speerpunten van het Bereikbaarheidsplan Haaglanden.

In de afgelopen periode zijn de volgende definitiestudies verricht, die met name ingaan op de functionaliteit, technische opties en business modellen van het MICH:

- Regelstrategieën Haaglanden, Witteveen+Bos 2001;
- Een regionaal MobiliteitsinformatieCentrum voor Haaglanden, TNO 2002;
- Inventarisatie verkeersmanagement in stadsgewest Haaglanden t.b.v. beschikbaarheid gegevens voor MICH, TU-Delft 2002;
- Haalbaarheidsstudie informatiesysteem over wegwerkzaamheden in regio Haaglanden, Prost Profiel 2002;
- Verkenning Businessmodellen Dynamisch Individueel Routegeleidingssysteem, DHV 2003;
- Verkenning Businessmodellen MobiliteitsInformatieCentrum Haaglanden, DHV 2003.

In 2003 is MICH onder de vlag van Samenwerken in Groot Haaglanden (SWINGH) gebracht. SWINGH is het samenwerkingsverband van alle overheden in de Haagse regio op het gebied van de bevordering van de mobiliteit. SWINGH is opgericht ter uitvoering van de adviezen van de Commissie Luteijn. Het project krijgt de naam 'ICT in Bereikbaarheid'.

Op 17 september 2003 werd het project ICT in Bereikbaarheid gepresenteerd aan het Mobiliteitsberaad van SWINGH. Voor de kosten van het project werd een bijdrage van de overheid van € 3 miljoen geïdentificeerd.

Parallel aan de voorbereiding van het project ICT in Bereikbaarheid werkte Rijkswaterstaat afgelopen jaar in het kader van het innovatieprogramma Wegen naar de Toekomst aan de voorbereiding van een Pilot Reistijdverwachting. Mede door signalen van marktpartijen tijdens een werkconferentie van

Wegen naar de Toekomst, maar vooral om gestalte te geven aan de filosofie van SWINGH, heeft Rijkswaterstaat besloten om zijn expertise en zijn budget van € 0.5 miljoen voor de Pilot Reistijdverwachting toe te voegen aan de publieke middelen voor ICT in Bereikbaarheid. Rijkswaterstaat en stadsgewest Haaglanden zijn er van overtuigd dat de gezamenlijke doelstellingen van de overheden op dit terrein optimaal gediend worden door deze geïntegreerde samenwerking.

Op 9 oktober 2003 heeft het Mobiliteitsberaad van SWINGH besloten om het project ICT in Bereikbaarheid als één van de negen eerste tranche projecten van SWINGH te starten.

Op 17 maart zijn de voorbereidingen van het project ICT in Bereikbaarheid voltooid en heeft het dagelijks bestuur van Haaglanden, als Aanbestedende Dienst, besloten tot het starten van de aanbesteding.

4.2 Analyse van het ontbreken van de dienstverleningsmarkt

De aanbestedende dienst signaleert, zonder de pretentie van volledigheid en juistheid, de volgende trends.

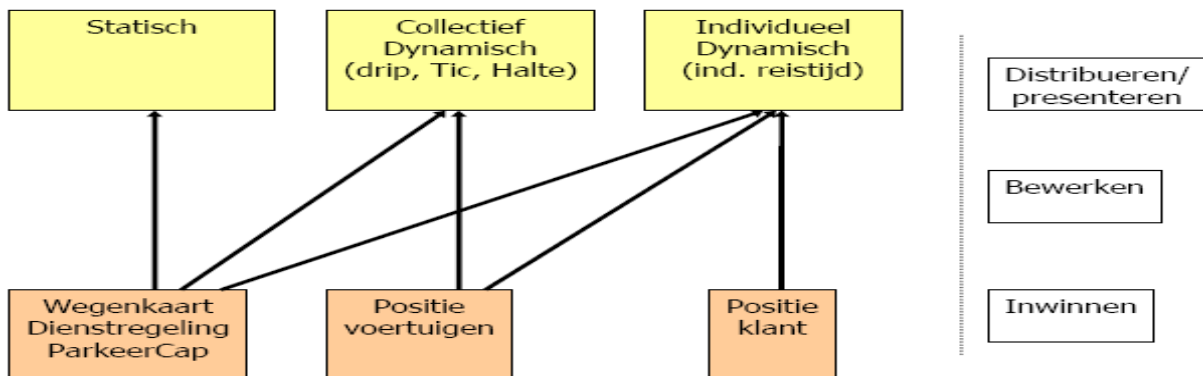
- Verkeer en bereikbaarheid:
 - Mobiliteit fragmenteert steeds meer naar plaats, tijd en reizigersbehoeften.
 - Onvoorspelbaarheid reistijd neemt toe.
 - Vastlopen verkeer in en uit de steden.
- Organisatie:
 - De overheid wordt aangesproken op resultaat en niet op (beleids)ideeën.
 - Er ontstaat steeds meer behoefte aan PPS en samenwerking in de 'mobiliteitswereld'.
 - Integrale benadering van mobiliteit, zowel voor wat betreft de onderdelen van mobiliteit als van de partijen op stad- en regioniveau.
- Consumentengedrag:
 - Actuele reisinformatie moet laagdrempelig verkrijgbaar zijn.
 - Verplaatsingen worden veelal per dag vanuit de woning georganiseerd/gepland.
 - Betrouwbaarheid is veel belangrijker dan snelheid.

Dit gecombineerd met de ontwikkelingen in de regio vragen om de toepassing van:

- Verkeersmanagement (optimale benutting en besturing van de infrastructuur).
- Ketenmanagement (optimale aaneenschakeling vervoerwijzen).
- Vraagmanagement (beïnvloeden keuze reizigers).
- Yieldmanagement (beprijzing).
- **Verwachtingenmanagement (informereren van reizigers), hier gaat het in deze aanbesteding dus om**
- City management (marketing kwaliteiten van de regio).

Welke systemen en diensten zijn er nu

Soorten reisinformatie: Statisch , Dynamisch, Collectief en Individueel



Mogelijke bronnen van inwinning van basisgegevens voor reisinformatie zijn momenteel:

Gegevens via de inwintechnieken die door de wegbeheerder zijn geïmplementeerd (lussen, tellingen, verkeersregelinstallaties).

Gegevens die via mobiele inwintechnieken onafhankelijk van de wegbeheerder kunnen worden ingewonnen (Floating Vehicle Data, GSM-plaatsbepaling, Ultra wide band,...).

Gegevens die via journalistieke bronnen beschikbaar zijn (spitsgidsen, politiediensten, inbellen door gebruikers van incidenten).

Gegevens via (historische) databases (verkeersgegevens, wegwerkzaamheden, evenementen, weersvoorspellingen).

Welke ontwikkelingen zijn er internationaal

Er lopen twee Europese onderzoeksprojecten die relevant zijn Global Systems for Telematics (GST) en Real-time Traffic & Travel Information (RTTI).

GST is gericht op een volledig open architectuur voor een telematicaplatform in de auto. Eindgebruikers moeten kunnen kiezen uit verschillende 'control centers' als leverancier van verschillende diensten. Service providers en overheden kunnen kiezen uit verschillende 'control centers' voor het doorgeven van diensten aan de eindgebruikers. Voordelen zijn dat de eindgebruiker volledig vrij kan kiezen, serviceproviders hun dienstenpakket niet meer voor elk telematicasysteem moeten aanpassen en er veel ruimte is om nieuwe diensten moeiteloos aan het aanbod toe te voegen. RTTI maakt deel uit van het EC programma eSafety van de Commissie. Doel is om het aantal verkeersdoden in de EU in 10 jaar met 50% te reduceren. Naast het realiseren van een Europees eCall 112 service speelt goede stedelijke real-time reisinformatie daarbij een relevante rol.

4.3 Probleemstelling: dienstverlening op het terrein van reisinformatie ontbreekt

De bereikbaarheid in Groot Haaglanden schiet tekort. Bereikbaarheid is echter niet alleen een kwestie van feitelijke reistijd. Het is juist ook een kwestie van betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en de beleving van de reistijd. Hiermee is bereikbaarheid niet louter een objectief begrip, maar heeft het ook een zware subjectieve component.

Het project ICT in Bereikbaarheid richt zich op het bestrijden van de onbetrouwbaarheid, de onvoorspelbaarheid en de negatieve beleving van de reistijd binnen Groot Haaglanden. Actuele en adequate reisinformatie en in het bijzonder klantgerichte dienstverlening zijn hierbij de belangrijke schakels.

Actuele en adequate reisinformatie kan:

- het mobiliteitssysteem inzichtelijk maken en daardoor de werking van het systeem verbeteren;
- de reiziger op elk moment zicht op de verwachte reistijd bieden;
- een rol spelen bij het maken van keuzes (ga ik nu de weg op of pas straks, ga ik met de fiets en de trein of ga ik met de auto, neem ik de Noordelijke Randweg of de Utrechtsebaan);
- van belang zijn voor commerciële activiteiten;
- leiden tot nieuwe dienstverlening.

Gebleken is dat de markt voor reis- en route-informatie en van privaat mobiliteitsmanagement ofwel de functie van reisbureau voor woon-werkverkeer en zakelijk verkeer nog niet is ontwikkeld en zich ook niet op korte termijn zelfstandig zal ontwikkelen.

Samengevat is de probleemstelling voor deze aanbesteding: 'Er ontbreekt in Groot Haaglanden dienstverlening op het terrein van het verwerven, verwerken en beschikbaar stellen van actuele en adequate multimodale reisinformatie, dit is de ontbrekende schakel in het systeem van reisinformatie.'

4.4 Projectdoelstelling: kansrijke dienstverlening

Door middel van het project ICT in Bereikbaarheid wil het stadsgewest Haaglanden een marktontwikkeling op gang brengen op het gebied van actuele en adequate reisinformatie en daarop aansluitende dienstverlening aan reizigers om de objectieve bereikbaarheid en de subjectieve beleving van de bereikbaarheid in de regio Haaglanden te verbeteren.

Het project heeft voor de overheden/beheerders van mobiliteitnetwerken een tweeledig doel:

- het bereiken van zichtbare kwantitatieve en kwalitatieve verbeteringen in de mobiliteit in Haaglanden (zowel in het gedrag als in de beleving van de reizigers en andere stake-holders);
- het ontwikkelen van een door private partijen gedragen reisinformatiemarkt (een, na een startbijdrage van de overheid, autonoom functionerende markt).

Het project biedt voor private partijen de volgende kansen:

- het ontwikkelen van nieuwe markten voor verkeer- en vervoerdiensten en technologie onder meer door het genereren en bewerken van data, informatie en kennis omtrent mobiliteit;
- de integratie van ontwikkelingen in de ICT-industrie en de dienstverlening met die van de infrastructuur op het terrein van verkeer en vervoer;
- een 'roll-out' van de dienstverlening elders in het land.

Het project richt zich op dienstverlening aan feitelijke gebruikers (reizigers) en business to businessdienstverlening aan werkgevers en wegbeheerders.

Stadsgewest Haaglanden, daarin gesteund door de wegbeheerders in de regio en onafhankelijke experts, is van mening dat degene die deze 'ontbrekende schakel' weet te vertalen naar een slimme klantgerichte business case de kans heeft op een commerciële doorbraak.

4.5 Projectresultaat: een geslaagde eerste operationele toepassing

Het projectresultaat bestaat uit een tussenresultaat en het eindresultaat.

Tussenresultaat

Een PPS-contract omtrent een eerste operationele toepassing tussen stadsgewest Haaglanden en de Uitvoerder. Het PPS-contract regelt onder meer:

- het ontwikkelen en uitvoeren van een eerste operationele toepassing van een (deel van een) systeem van dienstverlening (een business case) op het terrein van reisinformatie;
- de evaluatiecriteria voor de eerste operationele toepassing;
- de bijdrage van de overheid, alsmede het betalingsregime daarvan;
- de voorwaarden van en voor de overheid;
- de samenwerking met de wegbeheerders;
- de looptijd: de ontwikkelfase, de twee jaar durende uitvoeringsfase en de evaluatie
- de planning;
- de rolverdeling tussen stadsgewest Haaglanden en de Uitvoerder.

Eindresultaat

Een evaluatierapport van stadsgewest Haaglanden (met medewerking van de Uitvoerder) omtrent de eerste operationele toepassing na twee jaar praktijkervaring. De evaluatiecriteria hebben betrekking op:

- gebruikerstevredenheid;
- effect op de mobiliteit;
- de mate waarin de dienstverlening uitgegroeid is tot een rendabele business;
- bijdrage van de overheid in financiële zin en in de zin van de levering van data en diensten aan het systeem.

Voorbeeld

De private sector wordt gevraagd om een business case te maken. Een Gegadigde heeft een business case gemaakt met een voorstel voor een reis- en route-informatiesysteem en aanverwante dienstverlening voor het gehele mobiliteitssysteem Haaglanden (dus inclusief het onderliggend wegennet, parkeren, het openbaar vervoer en de fiets). De overheid wil zo snel als mogelijk resultaten zien en ervaring opdoen en contracteert daarom een operationele toepassing van deze business case gedurende twee jaar. Dit zou bijvoorbeeld het gebruik van een verkeerscorridor door een afgebakende groep reizigers kunnen zijn en/of het autoverkeer over het gehele gebied van Haaglanden voor een andere afgebakende groep reizigers. Te denken valt aan het woon-werkverkeer van de werknemers van bepaalde ondernemingen die gevestigd zijn in een bepaald gebied in Den Haag enerzijds en anderzijds het weggebruik van de medewerkers van bepaalde ondernemingen die naar hun aard dagelijks zeer mobiel in Haaglanden moeten zijn (bijv. pizzakoeriers, als die in de auto zouden zitten). Deze voorbeelden zijn verkeerskundig redelijk afgebakend, zodat de gebruikerstevredenheid, de effecten op het gedrag en de mobiliteit van de doelgroep zichtbaar kunnen worden gemaakt en kunnen worden geëvalueerd. Let wel, hierbij gaat het niet om een proef, maar daadwerkelijk om een eerste operationele toepassing.

4.6 Afbakening

Het project omvat niet het vervolgtraject na de eerste operationele toepassing. Mogelijke vervolgprojecten, opdrachten of samenwerkingsvormen van of met de overheid voortvloeiende uit dit project zullen alsdan op hun merites worden beoordeeld en indien nodig separaat worden aanbesteed. De Uitvoerder kan geen rechten ontfen aan dit project en zal geen bevoorrechte positie worden verleend in het vervolg. Omgekeerd zal deze partij niet benadeeld worden als gevolg van het feit dat hij dit project heeft kunnen doen.

Benadrukt wordt dat het de Uitvoerder van dit project vrij staat om zelfstandig een geslaagde eerste operationele toepassing voort te zetten en uit te bouwen tot succesvolle dienstverlening binnen en buiten de regio Haaglanden. Dit kan ook tijdens de projectperiode. Indien andere overheden tijdens of na de projectperiode de Uitvoerder benaderen voor een vergelijkbaar project dan staat deze samenwerking met Haaglanden daaraan in beginsel niet in de weg.

4.7 Object van aanbesteding

Het object van aanbesteding is een te ontwerpen business case voor dienstverlening waarbij:

- data worden ingewonnen, al dan niet gekoppeld aan reeds beschikbare data van de wegbeheerders en OV-bedrijven;
- de ingewonnen data worden verwerkt tot zinvolle en gevalideerde informatie voor reizigers en tot diensten (service en content provider) waarvan reizigers en/of andere klanten gebruik kunnen maken;
- deze zinvolle informatie en diensten ter beschikking wordt gesteld aan verschillende soorten gebruikers (overheid, bedrijven, burgers), al dan niet tegen betaling;
- deze business case is vertaald naar een concreet op korte termijn uitvoerbaar project, waarin een eerste operationele toepassing wordt ontwikkeld en gedurende twee jaar wordt geëxploiteerd;
- voorts bestaat de mogelijkheid dat tijdens de onderhandelingsfase of tijdens de uitvoering andere overheden (binnen óf buiten de regio Haaglanden) wensen toe te treden tot dit project. Het is uitdrukkelijk denkbaar dat dergelijke overheden net als Haaglanden bereid kunnen zijn een aanvullende financiële bijdrage aan dit project te leveren. De Aanbestedende Dienst behoudt zich het recht voor om andere overheden toe te laten tot dit project. Deze mogelijkheid kan leiden tot een aanvullende opdracht. Benadrukt wordt dat deze mogelijkheid de omvang van de business case aanmerkelijk kan vergroten. **Potentiele Gegadigden wordt gevraagd hier goede nota van te nemen.**

De overheid vraagt dus niet om:

- een systeem volgens door de overheid opgelegde specificaties;
- een systeem dat door de overheid gebruikt gaat worden.

De winnaar van de aanbesteding krijgt het recht om met een financiële bijdrage van de overheid de business case te ontwikkelen en de dienstverlening te beproeven op een bepaalde groep van gebruikers voor een periode van 2 jaar. Gedurende deze periode zal het effect op gedrag, beleving en mobiliteit van de gebruikers worden gemeten. Dit zal tevens geschieden aan de hand van de beoordeling van de 'gebruikerstevredenheid' te bepalen door een panel van gebruikers.

Hiervoor heeft de overheid als bijdrage €3 miljoen gereserveerd en heeft RWS vanuit het innovatieprogramma Wegen naar de toekomst daar €0,5 miljoen aan toegevoegd. Afhankelijk van de concrete voorstellen van Geselecteerden is het mogelijk dat een hogere overheidsbijdrage kan worden verleend, onder meer indien naast stadsgewest Haaglanden en RWS andere overheden tot de PPS toetreden. Omgekeerd is het ook

denkbaar dat een geringere overheidsbijdrage wordt verleend indien dit passend is bij een juist beperktere scope van de eerste operationele toepassing. Zelfs is het mogelijk dat meerdere kleinere projecten worden gecontracteerd met ieder een deel van de overheidsbijdrage. Een en ander kan pas blijken gedurende de onderhandelingsfase.

4.8 Financiële structuur van de PPS

De volgende uitgangspunten zullen worden gehanteerd ten aanzien van de financiële structuur van dit project.

- Financiële risico's voor de overheid zullen worden uitgesloten.
- Financiële baten gedurende het project zullen volledig ten gunste van de Uitvoerder komen. Dit betekent onder meer dat inkomsten van de Uitvoerder uit dienstverlening aan overheden of wegbeheerders binnen Haaglanden additioneel zijn op de in paragraaf 4.7 genoemde overheidsbijdrage.
- Een voorstel voor een betalingsregime van de overheidsbijdrage is onderdeel van de door de Geselecteerden in te dienen Initiële Bieding.

4.9 Uitgangspunten PPS-contract

De volgende uitgangspunten zullen worden gehanteerd ten aanzien van het PPS-contract.

- Het contract wordt opgesteld in de Nederlandse taal.
- Het Nederlands recht is van toepassing.
- De Uitvoerder dient de verplichtingen die op hem rusten op grond van de Wet bescherming persoonsgegevens geheel in acht te nemen.
- In het contract wordt aangegeven welke basisgegevens van wegbeheerders op welke wijze en onder welke voorwaarden aan de Uitvoerder ter beschikking zullen worden gesteld.

4.10 Duur van de overeenkomst

De uitvoeringsfase zal een looptijd hebben van twee jaar, inclusief de evaluatie van de eerste operationele toepassing, maar exclusief de ontwikkelfase van het systeem. De overeenkomst zal de periode van de ontwikkelfase aangevuld met de twee jaar van de uitvoeringsfase omvatten.

5 Beschrijving van de gehele procedure

5.1 Motivering onderhandelingsprocedure

De Aanbestedende Dienst heeft voor deze aanbesteding gekozen voor de onderhandelingsprocedure na voorafgaande bekendmaking op grond van de Richtlijn Diensten. Naar het oordeel van de aanbestedende dienst is het op geen enkele wijze mogelijk om de inhoud van de opdracht vooraf voldoende nauwkeurig te bepalen. Dit is de logische consequentie van het feit dat in deze aanbesteding juist aan de private sector wordt gevraagd om voorstellen te doen voor de scope en inhoud van dit project, waarna deze pas na onderhandelingen met de overheid worden vastgesteld en gecontracteerd. Voorts is de Aanbestedende Dienst van oordeel dat deze opdracht gezien kan worden als een dienstenconcessie van beperkte duur. Een dienstenconcessie valt buiten het toepassingsbereik van de Richtlijn Diensten. Het staat de Aanbestedende Dienst vrij om zelf een procedure vast te stellen, mits deze voldoet aan de eisen van gelijkheid en transparantie. Zoals gezegd heeft de Aanbestedende Dienst gekozen voor de onderhandelingsprocedure na voorafgaande bekendmaking.

5.2 Procedure op hoofdlijnen

De principes van deze aanbesteding

In deze procedure staan de beginselen van het aanbestedingsrecht voorop:

- gelijke behandeling van inschrijvers;
- transparantie van de procedure.

De criteria voor beoordeling van de referenties, de Initiële Biedingen en de beoordeling van de aanbiedingen tijdens de onderhandelingen zijn transparant, objectief en non-discriminatoir, maar zij zijn door de aard van deze uitvraag niet gedetailleerd. Om gelijke behandeling gedurende de procedure te garanderen heeft de Aanbestedende Dienst voorts de volgende uitgangspunten voor de procedure vastgesteld:

- Alle beoordelingen vinden in eerste instantie door twee teams onafhankelijk van elkaar plaats.
- Deze beoordelingen worden schriftelijk en gemotiveerd vastgelegd.
- Deze beoordelingsverslagen worden besproken in het Tenderteam, waarna de definitieve beoordelingsverslagen worden opgesteld.
- De procedure staat onder toezicht van een onafhankelijke Tenderboard.
- Besluiten genomen door de aanbestedende dienst omtrent de beoordelingen, uitsluitingen en de aanwijzing van de Preferred Partner worden pas genomen nadat daarover door de Tenderboard is geadviseerd.
- Besluiten in de procedure worden inhoudelijk gemotiveerd aan de inschrijvers kenbaar gemaakt, met inachtneming van zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid omtrent bedrijfsgevoelige informatie.

Op deze wijze creëert de Aanbestedende Dienst een objectief systeem voor de beoordelingen. Deelnemers aan deze procedure dienen per stap een verklaring te ondertekenen waaruit blijkt dat akkoord gaan met de beschreven wijze van beoordeling.

De stappen in de procedure

1. De aankondiging van de opdracht is op 31 maart 2004 aangeboden voor plaatsing in het Officiële Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen. In de oproep zijn marktpartijen tevens uitgenodigd zich te laten registreren voor deze aanbidding.

2. De Invitation to Qualify is op 31 maart 2004 uitgebracht en geplaatst op de website van de Aanbestedende Dienst.

3. Op 31 maart wordt van 10.00 tot 12.00 wordt tijdens de Intertraffic vakbeurs te Amsterdam een informatieve startbijeenkomst gehouden.

4. Gedurende de kwalificatiefase is de gelegenheid tot het stellen van schriftelijke vragen. Deze zullen geanonimiseerd worden beantwoord. De vragen dienen per e-mail te worden gesteld op het e-mailadres suim@haaglanden.nl en te worden gericht aan Projectorganisatie ICT in Bereikbaarheid ter attentie van Monica Suijker. Tweemaal, namelijk op 16 april en op 29 april, zullen de antwoorden aan alle geregistreerde partijen elektronisch kenbaar worden gemaakt. De antwoorden zullen na de sluitingsdatum voor het indienen van Aanvragen tot deelneming (zie paragraaf 6.1) schriftelijk worden bevestigd.

5. Tevens wordt op woensdag 21 april éénmaal de gelegenheid gesteld tot het stellen van mondelinge vragen. **Indien u hierbij aanwezig wilt zijn dient u zich voor 16 april 14.00 aan te melden voor deze bijeenkomst bij Monica Suijker op het e-mailadres suim@haaglanden.nl.**

6. De Aanvragen tot deelneming worden getoetst op vormvoorschriften, minimumcriteria en op selectiecriteria ten aanzien van de referenties (zie paragraaf 6.4 van deze ITQ). De Gegadigden worden gerant op grond van de ingediende referenties. Maximaal 10 Gegadigden worden op grond van de ranking geselecteerd voor het doen van een Initiële Bieding. De Geselecteerden ontvangen een Invitation to Tender (ITT). De ITT bevat de spelregels voor het doen van een Initiële Bieding en de criteria voor de beoordeling van de Initiële Biedingen.

7. Gedurende de fase van de Initiële Bieding zullen op geordende wijze wederzijds vragen gesteld kunnen worden tussen de Aanbestedende Dienst en de Geselecteerden. Vragen van Geselecteerden aan de Aanbestedende Dienst zullen op dezelfde wijze als tijdens de kwalificatiefase aan alle Geselecteerden worden beantwoord. De Initiële Biedingen worden beoordeeld op minimumcriteria en gunningscriteria. Bij voldoende geschikte Initiële Biedingen zal de procedure worden voortgezet met in principe 3, echter maximaal 4 partijen. Voldoen er meer dan 3

Geselecteerden aan de gestelde minimum-criteria ten aanzien van de Initiële Biedingen dan vindt ranking plaats. De beste 3, of maximaal 4 (ter uitsluitende beoordeling aan de aanbestedende dienst) worden uitgenodigd voor de onderhandelingsfase. Indien minder dan 3 Geselecteerden voldoen aan de genoemde minimum-criteria heeft de Aanbestedende Dienst het recht om met twee of ook één (indien slechts één Geselecteerde aan de minimumcriteria voldoet) Geselecteerde de onderhandelingsfase in te gaan. De partijen die na beoordeling van hun Initiële Biedingen tot deelneming worden toegelaten tot de onderhandelingsfase ontvangen een Invitation to Negotiate (ITN). De ITN zal een algemeen deel hebben met regels die voor elke Genodigde gelijk zijn en een specifiek deel, dat toegesneden zal zijn op het specifieke voorstel van de Genodigde.

8. De onderhandelingen met de Genodigden vinden parallel plaats. De aanbiedingen van de Genodigden komen in onderhandeling met de Aanbestedende Dienst tot stand. De beoordelingsprocedure en de gunningcriteria zullen voor alle Genodigden gelijk zijn.

9. De Genodigde met de economisch meest voordelige aanbidding zal worden aangewezen als Preferred Partner. De aanbieder met de als tweede beoordeelde aanbidding zal worden gevraagd om als 'runner up' plaats te nemen in 'de wachtkamer' en gedurende de onderhandelingen met de Preferred Partner en eventueel nog langer zijn aanbidding gestand te doen.

10. Na eindonderhandelingen met een korte doorlooptijd vindt gunning plaats of, indien deze onderhandelingen vruchteloos blijken, worden de onderhandelingen beëindigd en wordt de runner up uitgenodigd voor directe onderhandelingen onder gelijke condities als de onderhandelingen met de Preferred Partner.

11. Indien ook deze onderhandelingen onverhoopt tot niets leiden wordt een No Go besluit genomen en wordt de aanbesteding beëindigd.

5.3 Wijze van beoordeling en gunningcriteria op hoofdlijnen

In de procedure zal de economisch meest voordelige aanbidding worden geselecteerd. De Initiële Biedingen worden beoordeeld op de volgende criteria, waarbij de uitwerking van deze criteria en de onderlinge weging tussen deze criteria in de ITT zullen zijn opgenomen.

- kwaliteit;
- uitvoerbaarheid;
- rentabiliteit
- technische integratie en toekomstvastheid.

5.4 Go / No Go besluiten

De Aanbestedende Dienst heeft het recht om na de beoordeling van de Aanvragen tot deelneming, na de beoordeling van de Initiële Biedingen, dan wel na vruchteloos gebleken onderhandelingen te besluiten tot beëindiging van deze aanbestedingsprocedure (No Go besluit).

Een No Go besluit wordt alleen genomen indien:

- de gevraagde overheidsbijdrage de middelen die de overheid voor dit project heeft gereserveerd overschrijdt (dit is minimaal € 3,5 miljoen, wellicht meer, maar daar kunnen geen rechten aan worden ontleend);
- of indien de voorstellen niet uitvoerbaar worden geacht;
- of indien de voorstellen in onvoldoende mate aannemelijk maken dat een bijdrage wordt geleverd aan de Projectdoelstelling, zoals beschreven in paragraaf 4.4.

5.5 Biedingvergoeding

De aanbestedende dienst realiseert zich dat ondernemingen die deelnemen aan deze procedure, concreet: die ondernemingen die na de beoordeling van de Initiële Biedingen uitgenodigd worden tot de onderhandelingsfase, een aanmerkelijke inspanning en investering moeten doen. Om hierin een tegemoetkoming te doen heeft de Aanbestedende Dienst in totaal € 200.000,- gereserveerd om de onkosten ten dele te vergoeden van de ondernemingen die hebben deelgenomen aan de onderhandelingen, maar die niet zijn aangewezen als Preferred Partner.

6 Beschrijving kwalificatiefase

6.4 Minimumcriteria, selectiecriteria en wijze van beoordeling

De aanbestedende dienst benadrukt dat bewust is gekozen voor **een lage financiële drempel** voor Gegadigden. De minimumcriteria in financiële zin zijn bescheiden. Het is dus niet het oogmerk van de aanbestedende dienst om louter grote bedrijven te selecteren. De kleine entrepreneurs zijn zeker ook welkom. Kleine Gegadigden moeten echter wel voor financiële stevigheid als back-up zorgdragen en bovenal moeten zij middels hun referenties aantonen dat zij weten waarover zij het hebben.

Omgekeerd benadrukt de aanbestedende dienst dat ook de grote bedrijven zeer welkom zijn in deze aanbesteding.

Eerst zullen de Aanvragen tot deelneming worden beoordeeld op het voldoen aan de vormvoorschriften. Indien de aanmelding niet voldoet aan de vormvoorschriften kan de Gegadigde worden uitgesloten van verdere deelname aan deze aanbesteding.

Vervolgens zullen de Aanvragen tot deelneming worden beoordeeld op het voldoen aan de minimumcriteria. Indien een aanmelding hier niet aan voldoet zal de Gegadigde worden uitgesloten van verdere deelname aan deze aanbesteding.

Daarna worden de drie referenties inhoudelijk beoordeeld en op grond hiervan worden de Gegadigden gerankt.

De aanbestedende dienst heeft het recht om aanvullende informatie en, indien hij dit nodig acht, een mondelinge toelichting aan één of meer Gegadigde(n) te vragen.

Selectiecriteria

De drie referenties zullen worden beoordeeld aan de hand van de volgende drie criteria. Deze criteria hebben onderling een gelijk gewicht.

De mate waarin wordt aangetoond dat de Gegadigde het aspect dienstverlening zoals bedoeld in hoofdstuk 4 van de ITQ in de praktijk met gebruikers heeft waar gemaakt.

De mate waarin wordt aangetoond dat de Gegadigde een betrouwbare partner is die beschikt over kennis, kunde en ervaring op het terrein van de diensten zoals bedoeld in hoofdstuk 4 van de ITQ.

De mate waarin wordt aangetoond dat de Gegadigde relevante, innovatieve projecten in een complexe omgeving heeft ontwikkeld. Deze projecten dienen daadwerkelijk operationeel te zijn toegepast.

Benadrukt wordt dat de kwaliteit van de referenties een grote rol speelt. De ranking vindt namelijk plaats louter aan de hand van de ingediende referenties. Geïnteresseerden wordt gevraagd hier goede nota van te nemen.

A.6 Scope van de dienstverlening- TripleVia

Scope van de dienstverlening

TripleVia is een joint-venture van Vialis Verkeer en Mobiliteit ("Vialis"), de Verkeers- InformatieDienst ("VID") en PTV Planung Transport Verkehr ("PTV") met als doel de productie en verspreiding van hoogwaardige multimodale verkeersinformatie op regionale schaal. TripleVia streeft naar de realisering van een landelijk dekkend netwerk van regionale diensten. De eerste service zal in 2005 worden gelanceerd in Haaglanden. In dit document wordt in kort bestek samengevat welke activiteiten TripleVia in dat kader wil ontplooiën.

Inwinning

TripleVia zorgt voor de inrichting van een uit meerdere bronnen opgebouwd netwerk voor de inwinning van verkeersgegevens in het Haaglandengebied. Dat netwerk bestaat uit de volgende kerncomponenten:

- plaatsing en communicatieve ontsluiting van tenminste 20 paren nummerplaatherkenningscamera's op geselecteerde locaties langs doorstroomwegen in het gebied,
- ontsluiting van tenminste 40 geselecteerde verkeersregelininstallaties ("VRI's") en telpunten te samen in het gebied voor de continue levering van actuele verkeersgegevens,
- inrichting van een regionaal opererende vloot van tenminste 200 voertuigen die op continue basis locatiegegevens aanleveren ter productie van zogenaamde floating car data ("FCD"),
- plaatsing van tenminste 10 trafficams voor de continue inwinning van real-time verkeersbeeldmateriaal.

Bewerking

TripleVia zal alle ingewonnen gegevens verwerken tot een continu geactualiseerd verkeersbeeld voor de gehele regio (hoofd- en onderliggend wegennet). Dit gebeurt door de bouw en ingebruikneming van een Vialis Traffic Factory voor de Regio Haaglanden. Dit is een bewerkingscentrale op basis van Visum Online, het verkeersmodel van PTV. Visum Online zorgt bovendien voor bewerking van de actuele lokatiegegevens van de FCD-vloot en voor de consolidatie van de gegevens uit alle verschillende bronnen tot één geïntegreerd verkeersbeeld. De Traffic Factory maakt niet alleen gebruik van gegevens uit de door TripleVia zelf ingerichte infrastructuur, maar ook van data uit bestaande bronnen.

Distributie

1. De informatie die in de Vialis Traffic Factory Haaglanden wordt geproduceerd, wordt via drie essentiële kanalen aan de burgers aangeboden:
 - Er wordt een internet portal ingericht en gepubliceerd naar het model van VMZ
 - Berlin met multimodale reisinformatie voor de gehele regio. Het portal zal door-to-door reis- en route-adviezen geven voor de gehele regio. Hieronder wordt het volgende verstaan:
 - gebruikers kunnen op straat en huisnummerniveau een vertrek- en aankomstlokatie ingeven met gewenste vertrek of aankomsttijd voor zover de gekozen vervoersoptie dit toelaat
 - al dan niet met een voorkeur voor het te gebruiken vervoermiddel
 - als zij een vervoermiddel hebben ingegeven krijgen zij een route-advies dat op die modaliteit is toegesneden
 - dat route-advies bestaat uit een geadviseerd vertrektijdstip, een verwachte reistijd en de meest geschikte route (bij openbaar vervoer met te gebruiken lijnen),
 - voor de keuze van de meest geschikte route kan worden geselecteerd uit de kortste of snelste route of de route met de meeste doorgaande wegen
 - als geen vervoermiddel is opgegeven, worden twee route-adviezen verstrekt: één voor het openbaar vervoer en één voor de auto

Bij de samenstelling van deze adviezen wordt rekening gehouden met actuele verkeers- en reisinformatie. De wegverkeersinformatie wordt vanaf de derde maand van het functioneren van de service aangeboden in de vorm van reistijdverwachtingen. De internet portal heeft een beschikbaarheid van tenminste 98% op basis van 7 * 24 uur dienstverlening.
2. Er wordt een voice portal ingericht met multimodale reisinformatie voor de gehele regio naar het model van de bestaande portal van de VID. Het portal biedt tegen betaling actuele informatie over wegverkeer en openbaar vervoer. Dit houdt het volgende in:
 - doorstromingsinformatie te selecteren op wegnummer en op route
 - vertragsberichten over het openbaar vervoer

De informatie wordt ontsloten middels selectiemenu's, maar belangrijk is dat door het gebruik van 'gebruikersinformatie' vanuit de internet portal de informatie makkelijk toegankelijk is. De voice portal wordt gevoed met dezelfde basisinformatie als de internet portal. De informatie wordt echter in een andere vorm aangeboden, om optimaal aan te sluiten bij de gebruiksmogelijkheden van de mobiele telefoon.
3. Er zullen actuele verkeersbulletins worden verzorgd via een aantal radiostations. Deze bulletins geven in de spits tenminste twee keer per uur actuele informatie over wegverkeer en openbaar vervoer. Voor wat betreft het wegverkeer gaat het daarbij primair om doorstromingsinformatie (in de vorm van files dan wel de mate van vertraging op belangrijke doorgaande regionale routes). Voor het OV zal het gaan om vertragingen op lijnen die boven een nog vast te stellen drempel vallen, waarbij de drempel tevens afhangt van de beschikbare zendtijd.
4. Er zal een SMS-service voor de distributie van verkeersinformatie op wegnummer worden gerealiseerd.

Marketing

De introductie van de diensten van TripleVia gaat samen met een intensieve marketingcampagne. Deze campagne kent drie speerpunten:

1. Er wordt dagelijks radio- en televisiereclame ingekocht op de zenders die verkeersbulletins uitzenden, gebaseerd op informatie die is ingewonnen in het kader van dit project. In de praktijk zal op elke betrokken zender minstens vier maal per dag een spot worden uitgezonden.
2. Er wordt voor een periode van tenminste een half jaar voertuigdekkende reclame aangebracht op twee voertuigen van de HTM. Het gaat om grote, rijdende billboards met vermelding van het webadres van de internet portal en het telefoonnummer van de voice portal van TripleVia.
3. Op de internetportal zal uitgebreid worden verwezen naar andere diensten van TripleVia, zoals de voiceportal. De internet portal zal het gebruik daarvan faciliteren doordat ingevoerde gegevens over routes op bijvoorbeeld de voice portal kunnen worden geraadpleegd.

De beschreven kernelementen van de dienstverlening worden binnen een termijn van zes maanden gerealiseerd. De beschreven diensten worden tenminste twee jaar in hun beschreven functionaliteit geëxploiteerd.

Appendix B Overzicht respondenten

Naam	Organisatie	Functie	Type interview	Locatie	Datum van interview	Bijzonderheden
drs. G.M. Bottinga	Gemeente Den Haag	Bestuursadviseur Wethouder Verkeer, Binnenstad en Monumenten	Face-to-face	Spui 70, Den Haag	23-09-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
dhr. R.J. Galjaard	SWINGH	Mobiliteitsmanager	Face-to-face	Grote Marktstraat 43, Den Haag	28-06-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
ing. R.T. Liemburg	Provincie Zuid-Holland – Directie Ruimte en Mobiliteit – afdeling Verkeer en Vervoer	Programmamanager Dynamisch Verkeersmanagement	Face-to-face	Zuid-Hollandplein 1, Den Haag	29-09-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
ir. M.D. Mihaylova MSc	stadsgewest Haaglanden	Senior Beleidsmedewerker Verkeer en Vervoer	Face-to-face	Grote Marktstraat 43, Den Haag	17-08-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
drs. B. Mooren	VNO-NCW West	Directeur	Face-to-face	Bezuidenhoutseweg 12, Den Haag	03-08-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
mr. G.B.J. Schuhmacher	Ministerie van Verkeer en Waterstaat – Hoofddirectie Juridische Zaken	Projectleider / Senior jurist	Face-to-face	Plesmanweg 1, Den Haag	26-08-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder
dr. H. van der Steen	Siemens Nederland N.V. - Traffic, Transport & Logistics	Manager New Business & Product Management	Face-to-face	Prinses Beatrixlaan 800, Den Haag	05-10-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder. Aan dit interview heeft ook Arthur de Bos, Project Developer Siemens One deelgenomen
dhr. F.M. van der Valk	Vialis Traffic	Directeur	Face-to-face	Oudeweg 115, Haarlem	16-08-2005	Gebruik gemaakt van een videorecorder

Gemaakte afspraken

Met de verschillende respondenten zijn afspraken gemaakt over het gebruik van de data en informatie die voort is gekomen uit de interviews. In enkele gevallen wilden de respondenten geen citaten van hen in de scriptie en zijn zij als referentie in de scriptie gebruikt. Verder zijn er door de respondenten geen beperkingen opgelegd met betrekking tot het gebruik van de data en informatie. Indien gewenst is in enkele gevallen de samenvatting van het interview ter goedkeuring aan de respondent voorgelegd.

Appendix C Outline interviews

Elk interview is een open interview waarbij gedurende het gesprek een aantal onderwerpen zijn behandeld. Alle interviews zijn opgebouwd uit drie delen. In het eerste zijn een aantal vragen gesteld die mogelijk in het gesprek naar voren komen. Het tweede deel van het interview vraagt van de respondent om aan te geven in tabellen welke strategieën en ontwerpprincipes volgens hem of haar bekend voorkomen in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden. Dit deel wordt hier enkel bij het eerste interview weergegeven. Ook dit onderdeel is een open interview. In het derde deel zijn een aantal stellingen behandeld waarmee getracht is de visie van de respondent te vangen ten aanzien van een aantal belangrijke onderwerpen.

C.1 Outline interview dhr. R.J. Galjaard

Functie: Mobiliteitsmanager SWINGH

Rol in het netwerk: Procesmanager Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, dagelijkse leidinggevende SWINGH

Datum: 28-06-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

SWINGH

- De organisatie: Opbouw, functie (taken), bevoegdheden, doel.
- De rol van SWINGH in het netwerk.
- De rol van SWINGH in het proces van overleg tussen alle actoren in het netwerk.
- De rol van SWINGH in het project ICT in bereikbaarheid.

Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden

- Functie, taken, bevoegdheden, doel van de Mobiliteitsmanager Groot-Haaglanden.
- De rol van de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden binnen SWINGH.
- De rol van de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden in het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden in het proces:
 - Op wat voor punten wordt er gestuurd door de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden?
 - Welke middelen staan tot zijn gebruik?
- De rol van de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden in het project ICT in Bereikbaarheid.

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk, SWINGH / Mobiliteitsmanager Groot-Haaglanden?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

Projectmanagement

- Op welke wijze vind er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
- Wie heeft de regie, SWINGH / Mobiliteitsmanager Groot-Haaglanden? Wie is de projectmanager? Door wie wordt deze rol toebedeeld, etc.
 - Op welke wijze tracht deze actor te sturen?
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk?

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de publieke actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project

PPS

- Wat wordt er door de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden en SWINGH verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

Deel 2

Aangrijpingspunten	Managementstrategieën
1 Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> Het bevorderen van het totstandkomen van nieuwe kennis en inzichten Het confronteren van de percepties van de verschillende partijen (defreezing en reframen) Het formuleren van nieuwe agenda's die impasses tussen betrokken partijen kunnen overbruggen
2 Proces	<ul style="list-style-type: none"> Het initiëren en faciliteren van interacties tussen actoren Het bemiddelen en arbitreren tussen verschillende partijen Het arrangeren van interacties om strategische onzekerheid te verminderen Het zorgdragen voor overlappende lidmaatschappen (multiple inclusies)
3 Institutionele context	<ul style="list-style-type: none"> Het introduceren van nieuwe regels Het herschikken van het netwerk door het introduceren van nieuwe actoren of het herschikken van bestaande posities

Tabel 48: Management van complexe problemen (Klijn, Van Bueren & Koppenjan, 2000, p. 30)

Welke van de bovenstaande strategieën zijn door de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden* toegepast in het proces rondom het project ICT in Bereikbaarheid?

Kernelement	Ontwerpprincipe
Openheid	15. Alle relevante partijen worden bij het besluitvormingsproces betrokken. 16. Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken. 17. Transparantie van proces en procesmanagement.
Bescherming core values	18. De centrale belangen van partijen worden beschermd. 19. Commitment aan het proces, niet aan het resultaat. 20. Commitments kunnen door partijen worden uitgesteld. 21. Het proces kent exit-regels.
Voortgang	22. Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces. 23. Het proces kent een zware personele bezetting. 24. De omgeving van het proces wordt benut voor de versnelling van het proces. 25. Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd. 26. Command and control wordt als aanjager van het proces benut.
Inhoud	27. Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt; de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten. 28. Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie.

Tabel 49: Ontwerpprincipes (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In't Veld, 2002, p.56)

Welke van de bovenstaande ontwerpprincipes zijn voor de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden* van belang geweest en toegepast in het proces m.b.t. het project ICT in Bereikbaarheid?

Aangrijpingspunten t.a.v. projectmanagement	Managementstrategieën
6. Tijd	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de doorlooptijd van het project? <ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van beheersing van de voortgang Aanwezigheid van voldoende meet- en beslispunten / mijlpalen
7. Geld	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de beheersing van de liquide middelen van het project? <ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van duidelijke randvoorwaarden t.a.v. van het budget Aanwezigheid van planning van resources en activiteiten
8. Kwaliteit	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de kwaliteit van het project? <ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van definiëring van het projectresultaat Aanwezigheid van vooraf heldere criteria t.a.v. de kwaliteit van het te leveren product Aanwezigheid van kwaliteitscontrole
9. Informatie	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de informatie van het project? <ul style="list-style-type: none"> Duidelijkheid t.a.v. wie de opdrachtgever is Handhaving van oorspronkelijke eisen en uitgangspunten Verwerking van informatie vanuit het netwerk
10. Organisatie	Op welke wijze werd er in het management t.a.v. het project in het netwerk om gegaan met de organisatie van het project? <ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid van alle actoren van belang voor het project Aanwezigheid van borging van belangen van actoren? Aanwezigheid van formele communicatiekanalen Aanwezigheid van formele besluitvormingsprocedures

Welke van de bovenstaande managementstrategieën zijn voor de 'Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden'* van belang geweest in het project ICT in Bereikbaarheid?

*Bij de volgende interviews de naam van de actor gebruiken in plaats van 'Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden'

C.2 Outline interview drs. B. Mooren

Functie: Directeur VNO-|NCW West, Voorzitter PNM

Rol in het netwerk: Procesmanager Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, Voorzitter PNM, Directeur VNO-NCW West

Datum: 03-08-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM) in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van PNM in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van PNM in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, bevoegdheden, doel van PNM in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van PNM in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij (naast SWINGH en de Mobiliteitsmanager) een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent PNM invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van PNM in het project ICT in bereikbaarheid.

Projectmanagement

- Op welke wijze vind er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
- Wie is de projectmanager?
 - Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ervaren door PNM?
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is PNM hierbij betrokken?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door PNM?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

PPS

- Wat wordt er door PNM verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Privaat Netwerk Mobiliteitsmanagement (PNM) vormt een informeel samenwerkingsverband van private organisaties. Zij pleit voor vernieuwing op het gebied van mobiliteit in de regio Haaglanden.

Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgebied Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

SWINGH vormt niet de regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

1. Hoe kijkt PNM hier tegen aan?

- a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
- b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Het ontwikkelen van publiek-private samenwerking op de mobiliteitsmarkt en ingang te doen vinden bij politiek en openbaar bestuur en het verkeers- en vervoersbeleid met name op rijksniveau en provinciaal niveau te beïnvloeden vormen onderdelen van PNM.

2. **Hoe kijkt PNM tegen de PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?**
 - a. **Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWING en PNM?**

In het tweede deel van de visie van PNM beschrijft zij dat zij als netwerk wil participeren in initiatieven om de mobiliteitsmarkt op regionaal niveau toe te passen, als eerste in de pilot voor Haaglanden. PNM wil dus als een netwerk van private actoren deelnemen aan het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en betrokken zijn bij de daarbij behorende processen.

3. **Hoe kijkt PNM tegen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden aan?**
 - a. **Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen PNM?**

PNM is opgericht om de problemen met betrekking tot de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. Bij de regionale aanpak richt het Netwerk zich primair op de integrale regie van de mobiliteit en de infrastructuur en op activiteiten vanuit het bedrijfsleven die bijdragen aan die regie. Daarbij onderscheidt het Netwerk de volgende activiteitenclusters voor publiek-private samenwerking: informatie/ communicatie, verstoringmanagement, operationeel benuttingsmanagement en uitbreiding van capaciteit.

4. **wat is de visie van PNM ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?**

C.3 Outline interview dhr. F.M. van der Valk

Functie: Directeur Vialis Traffic

Rol in het netwerk: Leidinggevende consortium Triplevia (winnaar Tender), afgevaardigde Vialis in het proces.

Datum: 16-08-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

TripleVia in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van TripleVia in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van TripleVia in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, doel van TripleVia in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van TripleVia in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent TripleVia invloed uit?

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (invention tot qualify, invention to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft TripleVia de gevolgde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van TripleVia in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft TripleVia de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Op welke wijze en intensiteit vindt er communicatie plaats tussen TripleVia, als opdrachtnemer, en Stadsgewest Haaglanden, als opdrachtgever?
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Projectmanagement

- Op welke wijze vindt er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt er volgens TripleVia gestuurd door de publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)
- Wie is de projectmanager?
 - Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ervaren door TripleVia?
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is TripleVia hierbij betrokken (via PNM)?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door TripleVia?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens TripleVia? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van TripleVia?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

PPS

- Wat wordt er door TripleVia verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van TripleVia t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Privaat Network Mobiliteitsmanagement (PNM) vormt een informeel samenwerkingsverband van private organisaties, waaronder ook Vialis dat onderdeel is van het winnende consortium TripleVia m.b.t. het project ICT in Bereikbaarheid. PNM pleit voor vernieuwing op het gebied van mobiliteit in de regio Haaglanden.

Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

SWINGH vormt niet de regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

1. **Hoe kijkt TripleVia tegen de bovenstaande informatie aan?**
 - a. **Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?**
 - b. **Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?**

Het ontwikkelen van publiek-private samenwerking op de mobiliteitsmarkt en ingang te doen vinden bij politiek en openbaar bestuur en het verkeers- en vervoersbeleid met name op rijksniveau en provinciaal niveau te beïnvloeden vormen onderdelen van PNM.

2. **Hoe kijkt TripleVia tegen de PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?**
 - c. **Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWING en PNM?**

In het tweede deel van de visie van PNM beschrijft zij dat zij als netwerk wil participeren in initiatieven om de mobiliteitsmarkt op regionaal niveau toe te passen, als eerste in de pilot voor Haaglanden. PNM wil dus als een netwerk van private actoren deelnemen aan het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en betrokken zijn bij de daarbij behorende processen.

3. **Hoe kijkt TripleVia tegen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden aan?**
 - d. **Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?**
 - i. **Tussen de private actoren binnen PNM?**
 - ii. **Tussen de publieke actoren en de private actoren?**

PNM is opgericht om de problemen met betrekking tot de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. Het consortium TripleVia draagt daar bij aan toe middels haar systeem wat ontwikkeld wordt voor ICT in Bereikbaarheid.

4. **wat is de visie van TripleVia ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?**

C.4 Outline interview ir. M.D. Mihaylova MSc

Functie: Senior Beleidsmedewerker Verkeer en Vervoer, stadsgewest Haaglanden

Rol in het netwerk: Projectleider tenderteam ICT in Bereikbaarheid, projectmanager in het netwerk

Datum: 17-08-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Stadsgewest Haaglanden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van het Stadsgewest Haaglanden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van Stadsgewest Haaglanden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, bevoegdheden, doel van het Stadsgewest Haaglanden in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van het Stadsgewest Haaglanden in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij (naast SWINGH en de Mobiliteitsmanager) een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent het Stadsgewest Haaglanden invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?

- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft Stadsgewest Haaglanden de gevolgde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
 - Wat zijn de ervaringen met het werken van een tenderboard?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van Stadsgewest Haaglanden in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft Stadsgewest Haaglanden de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Op welke wijze en intensiteit vindt er communicatie plaats tussen Stadsgewest Haaglanden, als opdrachtgever en TripleVia, als opdrachtnemer?
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Projectmanagement

- Op welke wijze vind er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt stuurt Stadsgewest Haaglanden en de andere betrokken publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)
 - Wie heeft de regie, Stadsgewest Haaglanden?
- Wie is de projectmanager?
 - Op welke wijze tracht deze actor te sturen?
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is Stadsgewest Haaglanden hierbij betrokken?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door Stadsgewest Haaglanden?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens Stadsgewest Haaglanden? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van Stadsgewest Haaglanden?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

PPS

- Wat wordt er door Stadsgewest Haaglanden verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van het ministerie van stadsgewest Haaglanden t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Stadsgewest Haaglanden maakt deel uit van het samenwerkingsverband SWINGH. Dit samenwerkingsverband van actoren heeft als doel om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden. Zij genereert projecten, die door de organisaties zelf tot uitvoering komen. SWINGH vormt hiermee niet een regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit en wil ook niet hiertoe verworden. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

SWINGH heeft een private tegenhanger genaamd Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt. Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

1. Hoe kijkt Stadsgewest Haaglanden tegen de vorming van één regionale organisatie aan die verantwoordelijk is voor de mobiliteit en een bijhorend mobiliteitsfonds?
 - a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
 - b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Tot het takenpakket van Stadsgewest Haaglanden behoort ondermeer het nemen van maatregelen ter verbetering van de mobiliteit in Haaglanden. De in het kader van de aanbesteding van het project ICT in Bereikbaarheid voorgenomen publiek private samenwerking is een concrete uitvoeringsmaatregel binnen dit takenpakket. Daarnaast probeert ook SWINGH binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden PPS te stimuleren.

2. Hoe kijkt Stadsgewest Haaglanden tegen de vorm van PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?

- a. Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWINGH en PNM?

Stadsgewest Haaglanden vormt een belangrijke actor binnen SWINGH en tevens is zij een publieke actor in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

3. Hoe kijkt Stadsgewest Haaglanden tegen het Netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden aan?

- a. Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen SWINGH?

Een van de beleidsuitgangspunten van het Regionaal Structuurplan (RSP) Haaglanden 'Groene schakel in de Randstad' wordt gevormd door 'het verbeteren en verzekeren van de bereikbaarheid van de economisch vitale gebieden in de regio. Naast uitbreiding van de infrastructuur zal steeds meer selectief en 'intelligent' gebruik moeten worden gemaakt van de bestaande capaciteit.

4. wat is de visie van Stadsgewest Haaglanden ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?

C.5 Outline interview mr. G.B.J. Schuhmacher

Functie: Projectleider / Senior jurist Ministerie van Verkeer en Waterstaat – Hoofddirectie Juridische Zaken

Rol in het netwerk: Lid van het tenderteam ICT in Bereikbaarheid, gedetacheerd vanuit het ministerie als vakdeskundige, op het gebied van aanbestedingsexpert

Datum: 26-08-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Ministerie Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van het ministerie van Verkeer en Waterstaat in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, bevoegdheden, doel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij (naast SWINGH en de Mobiliteitsmanager) een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventation tot qualify, inventation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de publieke actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Samenwerking tussen de private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) de gevolgde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
 - Wat zijn de ervaringen met het werken van een tenderboard?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken)?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken)? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken)?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

Projectmanagement

- Op welke wijze vindt er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt er gestuurd, volgens het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken), door de aanbestedende dienst en de andere betrokken publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) hierbij betrokken?

PPS

- Wat wordt er door het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat - Hoofddirectie Juridische Zaken

t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Het samenwerkingsverband, SWINGH, actoren heeft als doel om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden. Zij genereert projecten, die door de organisaties zelf tot uitvoering komen. SWINGH vormt hiermee niet een regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit en wil ook niet hiertoe verworden. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

SWINGH heeft een private tegenhanger genaamd Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt. Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit. Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven. Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

1. Hoe kijkt het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) tegen de vorming van één regionale organisatie aan die verantwoordelijk is voor de mobiliteit en een bijhorend mobiliteitsfonds?
 - a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
 - b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Tot het takenpakket van het ministerie van Verkeer en Waterstaat behoort ondermeer het nemen van maatregelen ter verbetering van de mobiliteit in Haaglanden. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat staat voor het verbeteren van de infrastructuur het gebruik van PPS voor.

2. Hoe kijkt het ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) tegen de vorm van PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?
 - a. Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWINGH en PNM?

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat vormt een belangrijke actor binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.

3. Hoe kijkt ministerie van Verkeer en Waterstaat tegen het Netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden aan?
 - a. Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Een van de beleidsuitgangspunten van het Regionaal Structuurplan (RSP) Haaglanden 'Groene schakel in de Randstad' wordt gevormd door 'het verbeteren en verzekeren van de bereikbaarheid van de economisch vitale gebieden in de regio. Naast uitbreiding van de infrastructuur zal steeds meer selectief en 'intelligent' gebruik moeten worden gemaakt van de bestaande capaciteit. Het RSP komt voort uit het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan (NVVP).

4. wat is de visie van ministerie van Verkeer en Waterstaat (Hoofddirectie Juridische Zaken) ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?

C.6 Outline interview drs. G.M. Bottinga

Functie: Bestuursadviseur Wethouder Verkeer, Binnenstad en Monumenten Gemeente Den Haag

Rol in het netwerk: Verantwoordelijk voor beleid van de gemeente Den Haag t.a.v. het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Datum: 23-09-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Gemeente Den Haag in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van de Gemeente Den Haag in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van de Gemeente Den Haag in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, bevoegdheden, doel van de Gemeente Den Haag in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van de Gemeente Den Haag in het proces dat zich voordoet in het netwerk:

- Heeft zij (naast SWINGH en de Mobiliteitsmanager) een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent de Gemeente Den Haag invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de publieke actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Samenwerking tussen de publieke en private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft de Gemeente Den Haag de gevulde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
 - Wat zijn de ervaringen met het werken van een tenderboard?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van de Gemeente Den Haag in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft de Gemeente Den Haag de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door de Gemeente Den Haag?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens de Gemeente Den Haag? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van de Gemeente Den Haag?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

Projectmanagement

- Op welke wijze vind er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt er gestuurd, volgens de Gemeente Den Haag, door de aanbestedende dienst en de andere betrokken publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is de Gemeente Den Haag hierbij betrokken?

PPS

- Wat wordt er door de Gemeente Den Haag verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van de Gemeente Den Haag t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Het samenwerkingsverband, SWINGH, actoren heeft als doel om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden. Zij genereert projecten, die door de organisaties zelf tot uitvoering komen. SWINGH vormt hiermee niet een regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit en wil ook niet hiertoe verworden. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

SWINGH heeft een private tegenhanger genaamd Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt. Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

1. Hoe kijkt de Gemeente Den Haag tegen de vorming van één regionale organisatie aan die verantwoordelijk is voor de mobiliteit en een bijbehorend mobiliteitsfonds?
 - a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
 - b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Tot het takenpakket van de Gemeente Den Haag behoort ondermeer het nemen van maatregelen ter verbetering van de mobiliteit in Haaglanden en Den Haag. De Gemeente Den Haag staat voor het verbeteren van de infrastructuur het gebruik van PPS voor.

2. Hoe kijkt de Gemeente Den Haag tegen de vorm van PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?
 - a. Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWINGH en PNM?

De Gemeente Den Haag vormt een belangrijke actor binnen het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden.

3. **Hoe kijkt de Gemeente Den Haag tegen het Netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden aan?**
 - a. **Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden**

Een van de beleidsuitgangspunten van het Regionaal Structuurplan (RSP) Haaglanden 'Groene schakel in de Randstad' wordt gevormd door 'het verbeteren en verzekeren van de bereikbaarheid van de economisch vitale gebieden in de regio. Naast uitbreiding van de infrastructuur zal steeds meer selectief en 'intelligent' gebruik moeten worden gemaakt van de bestaande capaciteit. Het RSP komt voort uit het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan (NVVP).

4. **wat is de visie van de Gemeente Den Haag ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?**

C.7 Outline interview ing. R.T. Lienburg

Functie: Programmamanager Dynamisch Verkeersmanagement Provincie Zuid-Holland – Directie Ruimte en Mobiliteit – afdeling Verkeer en Vervoer

Rol in het netwerk: Lid van het tendersteam ICT in Bereikbaarheid, gedetacheerd vanuit de provincie als vakdeskundige.

Datum: 29-09-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Provincie Zuid-Holland in het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van de provincie Zuid-Holland in het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden.
- De rol van de provincie Zuid-Holland in het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden.
- Functie, taken, bevoegdheden, doel van de provincie Zuid-Holland in het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden.
- De rol van de provincie Zuid-Holland in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij (naast SWINGH en de Mobiliteitsmanager) een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent de provincie Zuid-Holland invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de publieke actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Samenwerking tussen de publieke en private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft de provincie Zuid-Holland de gevolgde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
 - Wat zijn de ervaringen met het werken van een tenderboard en tendersteam?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van de provincie Zuid-Holland in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft de provincie Zuid-Holland de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door de provincie Zuid-Holland?
- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens de provincie Zuid-Holland? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van de provincie Zuid-Holland?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking publieke actoren, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

Projectmanagement

- Op welke wijze vind er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt er gestuurd, volgens de provincie Zuid-Holland, door de aanbestedende dienst en de andere betrokken publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)

- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is de provincie Zuid-Holland hierbij betrokken?

PPS

- Wat wordt er door de provincie Zuid-Holland verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van ministerie van de Provincie Zuid-Holland t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Het samenwerkingsverband, SWINGH, actoren heeft als doel om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden. Zij genereert projecten, die door de organisaties zelf tot uitvoering komen. SWINGH vormt hiermee niet een regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit en wil ook niet hiertoe verworden. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

SWINGH heeft een private tegenhanger genaamd Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt. Op het gebied van regie van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgebied Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

1. Hoe kijkt de provincie Zuid-Holland tegen de vorming van één regionale organisatie aan die verantwoordelijk is voor de mobiliteit en een bijbehorend mobiliteitsfonds?
 - a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
 - b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Tot het takenpakket van de provincie Zuid-Holland behoort ondermeer het nemen van maatregelen ter verbetering van de mobiliteit in Haaglanden en Den Haag. De provincie Zuid-Holland staat voor het verbeteren van de infrastructuur het gebruik van PPS voor.

2. Hoe kijkt de provincie Zuid-Holland tegen de vorm van PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?
 - a. Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWINGH en PNM?

De provincie Zuid-Holland vormt een belangrijke actor binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden, aangezien onder andere zij als wegbeheerder functioneert en zitting heeft in het bestuur van SWINGH.

3. Hoe kijkt de provincie Zuid-Holland tegen het Netwerk Bereikbaarheids-offensief Haaglanden aan?
 - a. Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Een van de beleidsuitgangspunten van het Regionaal Structuurplan (RSP) Haaglanden 'Groene schakel in de Randstad' wordt gevormd door 'het verbeteren en verzekeren van de bereikbaarheid van de economisch vitale gebieden in de regio. Naast uitbreiding van de infrastructuur zal steeds meer selectief en 'intelligent' gebruik moeten worden gemaakt van de bestaande capaciteit. Het RSP komt voort uit het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan (NVVP).

4. wat is de visie van de provincie Zuid-Holland ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?

C.8 Outline interview dr. H. van der Steen

Functie: Manager New Business & Product Management, Siemens Nederland N.V. - Traffic, Transport & Logistics

Rol in het netwerk: Afgevaardigde Siemens Nederland NV in het proces, leidinggevende consortium KPN, Dura Vermeer Groep NV.

Datum: 05-10-2005

Deel 1

Onderwerpen met de daarbij behorende sub-onderwerpen die behandeld worden en vragen die mogelijk ter tafel komen tijdens het interview:

Siemens Nederland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- De reden van de aanwezigheid van Siemens Nederland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van Siemens Nederland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- Functie, taken, doel van Siemens Nederland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden.
- De rol van Siemens Nederland in het proces dat zich voordoet in het netwerk:
 - Heeft zij een sturende rol? Welke middelen zijn mogelijk om te gebruiken?
 - Hoe oefent Siemens Nederland invloed uit?

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Wat zijn de belangrijkste publieke en private actoren binnen het netwerk?
- Is er binnen het netwerk onder de actoren een wil tot samenwerking?
- Hoe gaan de actoren met elkaar om?
- Worden de interacties tussen de actoren formeel geregeld?
- Hoe vind de koppeling tussen procesmanagement en projectmanagement plaats.

Procesmanagement

- Wie is de procesmanager binnen het netwerk?
- Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ondervonden door Siemens Nederland?

- Wat zijn belangrijke punten waarop gestuurd wordt, volgens Siemens Nederland? (openheid, inhoud, voortgang en bescherming core-values)
- Is er sprake van een visie, waar moet het netwerk heen? Op welke wijze moet dit gebeuren? Wat is de visie van Siemens Nederland?
- Hoe vinden de interacties plaats binnen het netwerk?
- Wat waren de cruciale momenten in het proces in het netwerk richting ICT in Bereikbaarheid? (negatief en positief)
- Wat zijn succespunten en wat waren leermomenten (t.o.v. samenwerking private en publieke actoren en onderling, interacties, procesmanagement, netwerk, tender, etc.)?

ICT in Bereikbaarheid

- De procedure (inventionation tot qualify, inventionation to tender, etc)
 - Samenwerking tussen de private actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Samenwerking tussen de private en publieke actoren. Wat zijn de leerpunten geweest?
 - Hoe heeft Siemens Nederland de gevolgde 'unieke en nieuwe' procedure ervaren?
- De uitkomst
- De ervaringen t.a.v. het project
- De rol van Siemens Nederland in het project ICT in bereikbaarheid in de verschillende stadia van het project.
 - Hoe heeft Siemens Nederland de volgende fases van het project ervaren die in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en het project ICT in Bereikbaarheid hebben plaats gevonden:
 - Initiatiefase
 - Definitiefase
 - Ontwerpfase
 - Aanbestedingsfase
 - Realisatiefase
- Op welke wijze en intensiteit vindt er communicatie plaats tussen Siemens Nederland, als opdrachtnemer, en Stadsgewest Haaglanden, als opdrachtgever?
- Wat zijn de leerpunten t.a.v. ICT in Bereikbaarheid?

Projectmanagement

- Op welke wijze vindt er projectmanagement plaats binnen het continue proces dat gaande is binnen het netwerk en het projectmanagement ICT in Bereikbaarheid?
 - Op wat voor punten wordt er volgens Siemens Nederland gestuurd door de publieke actoren die betrokken zijn bij ICT in Bereikbaarheid? (tijd, geld, kwaliteit, etc.)
- Wie is de projectmanager?
 - Op welke wijze tracht deze actor te sturen? Hoe wordt dit ervaren door Siemens Nederland?
- Op welke wijze vindt er afstemming plaats tussen de verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk? Is Siemens Nederland hierbij betrokken (via PNM)?

PPS

- Wat wordt er door Siemens Nederland verstaan onder PPS?
- Wat voor rol kan PPS spelen in de regio Groot-Haaglanden ten aanzien van de verbetering van de mobiliteit?
- Wat zijn de ervaringen met PPS in het algemeen, in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en binnen het project ICT in Bereikbaarheid?

Deel 3

Visie van Siemens Nederland NV t.a.v. een regionale vervoersorganisatie, het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief, PPS, bereikbaarheid van de regio Haaglanden en ICT in Bereikbaarheid

Privaat Netwerk Mobiliteitsmanagement (PNM) vormt een informeel samenwerkingsverband van private organisaties, waarbij ook Siemens Nederland tot de leden behoort. PNM pleit voor vernieuwing op het gebied van mobiliteit in de regio Haaglanden.

Op het gebied van regio van het verkeer is er, volgens PNM, een versnippering van beleid, financiering en uitvoering in de regio Haaglanden. Een tweede probleem, in de visie van PNM, wordt gevormd door de te grote verkokering van de financieringsstromen van de overheid ten aanzien van de mobiliteit.

Als oplossing voor deze versnippering pleit PNM voor totale sturing van mobiliteit en regionale samenwerking. Dit kan bereikt worden door een totaalaanpak van alle overheden, een bundeling van de relevante publieke actoren en het betrekken van de consumenten en het bedrijfsleven.

Deze oplossing kan worden bereikt door het instellen van een regionale vervoersorganisatie en het oprichten van een regionaal mobiliteitsfonds. Dit fonds moet worden gevuld met financiële middelen van het Rijk, de provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden, de betrokken gemeentes en het bedrijfsleven.

PNM pleit voor het neerleggen van de totale verantwoordelijkheid voor de mobiliteit bij één regionale organisatie. De hoofdtaak van deze organisatie wordt gevormd door het bij elkaar brengen van de vraag en het aanbod op de mobiliteitsmarkt.

SWINGH vormt niet de regionale organisatie die de totale verantwoordelijkheid draagt voor de mobiliteit van de regio Haaglanden. Zij is geen vervoersautoriteit. Tevens is zij ook geen formele organisatie, maar eerder een informeel samenwerkingsverband.

1. Hoe kijkt Siemens Nederland tegen de bovenstaande informatie aan?
 - a. Moet er een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak, een vervoersautoriteit, worden ontwikkeld?
 - b. Voldoet SWINGH als procesmanager in het Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?

Het ontwikkelen van publiek-private samenwerking op de mobiliteitsmarkt en ingang te doen vinden bij politiek en openbaar bestuur en het verkeers- en vervoersbeleid met name op rijksniveau en provinciaal niveau te beïnvloeden vormen onderdelen van PNM.

2. Hoe kijkt Siemens Nederland tegen de PPS aan die wordt gehanteerd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief en ICT in Bereikbaarheid?
 - a. Is de samenwerking tussen het bedrijfsleven en de gezamenlijke overheid verbeterd in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden met de oprichting van SWINGH en PNM?

In het tweede deel van de visie van PNM beschrijft zij dat zij als netwerk wil participeren in initiatieven om de mobiliteitsmarkt op regionaal niveau toe te passen, als eerste in de pilot voor Haaglanden. PNM wil dus als een netwerk van private actoren deelnemen aan het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en betrokken zijn bij de daarbij behorende processen.

3. Hoe kijkt Siemens Nederland tegen het Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden aan?
 - a. Wat zijn de key-elements in de processen die zich voordoen binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden?
 - i. Tussen de private actoren binnen PNM?
 - ii. Tussen de publieke actoren en de private actoren?

PNM is opgericht om de problemen met betrekking tot de bereikbaarheid van de regio Haaglanden te verbeteren. Siemens Nederland kan daarbij aan toe dragen door haar diensten en producten.

4. wat is de visie van Siemens Nederland ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?

Appendix D Uitkomsten interviews

D.1 Uitkomst interview dhr R.J. Galjaard

Datum: 28-06-2005

Tijd van aanvang: 11.00

Plaats: SWINGH, Grote Marktstraat 43, Den Haag

Respondent: dhr. R. Galjaard

Duur interview: 75 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met dhr. R. Galjaard.

ICT in bereikbaarheid (algemeen)

Er is sprake van een scheiding tussen het inhoudelijk projectmanagement (Michaela Mihaylova, Senior Beleidsmedewerker ICT, Verkeer, Vervoerstadsgewest Haaglanden) van het project ICT in Bereikbaarheid, het procesmanagement van de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden (Robert Galjaard, SWINGH) en de bestuurders van betrokken publieke actoren in hun controlerende functie.

Normale uitbestedingsvraag gaat gepaard met een specifieke en gedetailleerde beschrijving van technische eisen. Bij dit project is SWINGH naar de betrokken bestuurders gegaan en heeft hen erop gewezen dat er sprake is van een mobiliteitsprobleem. Dit is op een 5-tal manieren op te lossen, namelijk:

1. Stringent parkeerbeleid
2. Alternatieven voor vervoer per auto (openbaar vervoer, collectief vervoer)
3. Communicatie van informatie m.b.t. mobiliteits situatie richting de gebruiker (ICT in Bereikbaarheid)
4. Gedragsverandering (andere reispatronen, mensen uit de spitspiek kopen)
5. Aanleg van infrastructuur

Deze 5 mogelijke wijzen worden de 'schijf van vijf' genoemd. Bestuurders zijn er van doordrongen dat dit een optimale mix moet gaan worden.

Huidige situatie: Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid binnen het netwerk. Veelheid aan partijen, die allen een stukje van de geografische legpuzzel vormen en telkens van een stukje van de instrumentenmix in handen hebben. Gedifferentieerde bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

SWINGH en ICT in Bereikbaarheid ten aanzien van de private actoren

Probleem dat met de tender moet worden opgelost is dat er een markt moet komen t.a.v. reis informatie. Achterliggende gedachte: Zet de deur open, hopen dat er geld is en geef aan onder welke voorwaarden dat geld weggezet kan worden. Hiermee kreeg het bedrijfsleven wat het wilde, namelijk:

- de kans om de creativiteit die binnen het bedrijfsleven aanwezig is te benutten,
- de aanwezigheid van geld vanuit de publieke wereld
- fatsoenlijk proces
- SWINGH is een werkverband die zich gedraagt als vervoerautoriteit

SWINGH wordt omschreven als de luis in de pels van het mobiliteitsnetwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden die op problemen in het netwerk en de infrastructuur duidt. Dit vormt de kracht van SWINGH.

De kracht van SWINGH kan worden omschreven als:

Naar buiten toe treedt men op als één organisatie dat het verantwoordelijke aanspreekpunt vormt ten aanzien van de mobiliteits situatie binnen de regio Groot Haaglanden. Naar binnen toe is de situatie geheel anders. SWINGH vormt een los samenwerkingsverband van verschillende publieke actoren, die financiële middelen samenbrengen in een fonds. Maar ten aanzien van de uitvoering van projecten is er telkens één actor die het uitvoerende gezag vormt en dus de leiding neemt en met de eer strijkt. Deze actor werkt wel samen met de andere publieke actoren, omdat het om complexe problemen gaat, maar voor de buitenwereld, bijvoorbeeld het bedrijfsleven, is er sprake van één besluitvormingslijn. Als gevolg van deze werkwijze heeft het bedrijfsleven het project ICT in bereikbaarheid als verfrissend en innovatief ervaren en ziet zij graag meerdere projecten op een dergelijke procesmatige manier vanuit de overheid geïnitieerd worden.

SWINGH en ICT in Bereikbaarheid ten aanzien van de publieke actoren (de bestuurders)

SWINGH heeft uiteindelijk de bestuurders ervan overtuigd dat de overheid niet de regie binnen het netwerk heeft kunnen oppakken om een markt t.a.v. reis informatie te kunnen creëren. Een startsubsidie van € 3.5 miljoen is nodig om deze op te starten, met deze financiële middelen wordt er een goed proces ontwikkeld dat de opbouw van een dergelijke markt realiseert door middel van het uitzetten van een unieke tender. De publieke actoren behielden wel de mogelijkheid op om bepaalde momenten gebruikt te kunnen maken van hun exit-mogelijkheid. SWINGH heeft zich hierna uit het proces getrokken zodat de publieke actoren met de credits hiervoor konden toe-eigenen.

Ten tijde van het project ICT in Bereikbaarheid hebben de bestuurders van de publieke actoren geen inhoudelijke informatie verkregen, zij verkregen enkel informatie op procesniveau. Ten aanzien van het project was er een tenderboard die het project inhoudelijk toetste. Echter was het in de loop van het proces wel mogelijk om op procesniveau aan te tonen dat er 40 bedrijven, waaronder niet de minste, wilden participeren, waaruit 11 allianties geselecteerd zijn.

Voor de bestuurders, die normaal veel inhoudelijke informatie verkrijgen en nu enkel informatie op procesniveau verkregen was het echter wel mogelijk indien er sprake zou zijn van een mislukking 'om de rode knop in te drukken' om zodoende het project te beëindigen.

Voor de overheden en de daarbij behorende bestuurders was het erg wennen aan de nieuwe werkwijze die ook voor een volstrekt nieuwe dynamiek zorgt. Men moest gewend raken aan een dergelijke vernieuwende methode. De bestuurders zijn nu wel van het nut overtuigd en willen graag vervolgstappen gaan maken. Men is toe aan nieuwe projecten die op een dergelijke procesmatige manier worden begeleid.

Door de werkwijze die gehanteerd is bij het project ICT in Bereikbaarheid is er een grote stap gezet ten aanzien van het incorporeren van de procesmatige werkwijze. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat zowel de private actoren, het bedrijfsleven, als de bestuurders van de publieke actoren graag overstappen van een projectmatige en een erg gedetailleerde manier van werken naar een procesmatige manier van tenderen.

Tevens trachtte men met deze manier te controleren of er daadwerkelijk wel een markt is voor reis informatie. Door de gehanteerde werkwijze aan te merken als een 'failure killer' kon, er naar gelang het proces zich ontwikkelde, namelijk worden gecontroleerd of er daadwerkelijk een markt voor reis informatie te creëren is. Indien er geen private actoren zich hadden ingeschreven kon er namelijk de mythe van een mogelijke reis informatie-markt die zich zou kunnen ontwikkelen met de hulp van de publieke actoren worden doorbroken. Het werd namelijk algemeen aangenomen dat een dergelijke markt zich zou kunnen ontwikkelen, maar de vraag was of deze markt zich daadwerkelijk kan ontwikkelen. Met behulp van marktconsultaties en de gehanteerde werkwijze heeft SWINGH aangetoond dat het mogelijk is om een dergelijke markt te ontwikkelen indien er financiële middelen worden ingezet als startsubsidie. Dit is een grote meerwaarde van de procesmatige werkwijze.

SWINGH EN PNM

In 1^e instantie was er grote terughoudendheid vanuit het bedrijfsleven ten aanzien van SWINGH. Deze terughoudendheid is te verklaren vanuit de geschiedenis van de verschillende commissies die de Commissie Luteijn zijn voorgegaan. Het bedrijfsleven zag namelijk haar kansen tot het aanleggen van nieuwe infrastructuur en daarmee het genereren van grote inkomsten gereduceerd worden tot nihil en als advies kreeg men dat er een mobiliteitsmarkt moest worden opgezet waar de private en publieke actoren moesten gaan samenwerken binnen de regio Groot-Haaglanden. Als tegenreactie van SWINGH, waarin de publieke actoren zich hebben verenigd, hebben de private actoren zich verenigd in Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt. Dit ging wel gepaard met enig cynisme vanuit de private actoren. Dit cynisme deed zich ook voor tijdens het 1^e overleg tussen SWINGH en PNM, PNM had namelijk verwacht dat SWINGH een vermorde vervoersautoriteit zou zijn of op zijn minst een gedelegeerd opdrachtgever. De verwachtingen werden helemaal naar beneden bijgedraaid op het moment dat SWINGH te kennen gaf dat men niet meer was dan een los samenwerkingsverband van publieke actoren.

Dit cynisme hield aan tot het moment dat SWINGH te kennen heeft gegeven dat zij het voornemen had om een degelijk project zoals ICT in bereikbaarheid op te gaan zetten via de procesmatige werkwijze en er vanuit de publieke actoren capaciteiten toe werden geleverd. Onder deze werkwijze valt ook het overleg met PNM. Tussen SWINGH en PNM vond er overleg plaats hoe het project moest worden opgezet, echter moest op een gegeven moment wel een halt aan deze publiek-private samenwerking worden geroepen. Vanuit de overheid werd namelijk geconstateerd dat de private actoren niet helemaal tot in de finesses van het opstellen van de spelregels van het proces betrokken konden zijn in het voorbereidende deel van het proces richting de tender van het project. Reden hiervan was dat dan de betrokken private actoren wel eens konden worden uitgesloten van de door hen mede ontworpen tender. SWINGH heeft hierop besloten om de deuren te sluiten en niet meer te overleggen met de private actoren, echter is dit niet voldoende gecommuniceerd richting de betrokken private actoren. PNM constateerde hierop dat, nadat de private actoren wederom in een dergelijk proces hadden geïnvesteerd, wederom de overheid geen durf toonde.

Voor 1 april, de bekendmaking van de ITQ, is dit misverstand met PNM besproken en zijn wederom de intenties van SWINGH duidelijk gemaakt. Een leerpunt is dus dat de communicatie verbeterd dient te worden m.b.t. dergelijke zaken.

Procesmanagement en projectmanagement

In 1^e instantie gaat alles op intuïtie. Eén les die wel uit ICT in bereikbaarheid is getrokken: **Eerst zoenen dan vrijen**. Er moet in 1^e instantie een vertrouwen zijn tussen de actoren die willen gaan samenwerken anders is de samenwerking gedoemd te mislukken. Hoe soft het argument ook is, het is van essentieel belang.

De afstemming tussen procesmanagement en projectmanagement is goed verlopen, en wordt gewaardeerd op een 8.5 op een schaal van 10. De dynamiek die ontstaat tussen deze 2 vormen van management die plaats vinden binnen SWINGH is één van de punten waar veel waarde aan wordt gehecht. Er wordt gestreefd deze dynamiek te continueren in andere projecten. Dergelijke projecten komen in gang omdat, door de SWINGH-werkwijze er met de andere actoren wordt gecommuniceerd over welke projecten er in de pijpleiding zitten.

Huidige ontwikkelingen

De stemming zit er in. Bestuurders van de publieke actoren zijn inmiddels gewend aan een volstrekt andere dynamiek.

Het bedrijfsleven heeft geconstateerd dat er meer mogelijkheden zijn. Tevens wordt door de private actoren, ook de grotere spelers, herkend dat er zeer veel business zit in het woon-werk verkeer in de regio Groot Haaglanden en de bijbehorende stromen verkeer en er dus veel geld verdiend kan worden. Er worden vanuit het bedrijfsleven initiatieven ondernomen.

Op dit moment is SWINGH verschillende diensten van de grond te krijgen, het is daarmee kwartetten met de kansen en belangen die er in de regio zijn. Deze projecten worden geïnitieerd met de geachte erachter dat men een proeftuin is en er geëxperimenteerd wordt. In deze visie wordt ook aan het bedrijfsleven gedacht, SWINGH tracht met het aanbieden van een pakket aan diensten het interessant te maken voor de werkgevers. De reactie van de werkgevers op deze pakketten is positief, voor hen wordt het interessant om een integraal pakket aan diensten ter hand te kunnen nemen. Hiermee kunnen hele stromen werknemers iets aangeboden worden. Daarnaast is de introductie van keuzevrijheid ook een goede vondst van SWINGH. Hiermee wordt bedoeld dat een werkgever een vast budget krijgt om diensten uit te zetten om zo de mobiliteit te verbeteren. De schijf van 5 wordt dan betrokken in het proces.

Andere innovatieve projecten worden ontwikkeld, één daarvan tracht de filepiek te ontlasten door een op te richting vereniging waarbij mensen worden beloofd om niet in de filepiek te gaan rijden. Dit project wordt mede ontwikkeld door SWINGH en de Rabobank. Verder ondernemen andere private actoren zelf initiatieven aangezien het commercieel attractief is om de mobiliteit binnen de regio Groot Haaglanden projecten te initiëren. SWINGH dient hierbij als vliegwieltje. Een van de commerciële attractieve kanten van dergelijke projecten is dat er ook data wordt gegenereerd. Met dergelijke data die omgezet kan worden tot informatie wordt het mogelijk om deze door te verkopen aan derden, zoals Rijkswaterstaat.

Pluspunt voor de regio Groot-Haaglanden is dat de private actoren ook daadwerkelijk de handschoenen oppakken en projecten gaan ontwikkelen en uitvoeren, het blijft niet alleen bij het uitspreken van goede wil.

Een mogelijke opvolger van ICT in bereikbaarheid is het uitrollen van Park en Ride als dienst. SWINGH wijst hierbij niet afgelegene plekken die een marginaal nut zouden kunnen hebben aan als P&R plekken, maar zij wil samen met het bedrijfsleven bekijken waar de potentie zit. Vervolgens wil SWINGH kijken hoe groot deze markt is en onder welke voorwaarden een dergelijke markt, net zoals de reisinformatie-markt, van de grond kan komen.

Met deze diensten wil SWINGH richting de private actoren aantonen dat het vestigingsklimaat op orde blijft. Dat de bereikbaarheid van de werkplekken gegarandeerd blijven en daarmee ook dus de ontvangst van klanten. Daarnaast kan de mobiliteit voor de werknemers tegen lagere kosten genereert worden en de relatie tussen werkgever en werknemer verbeterd.

Het doel van SWINGH is dan ook niet om miljoenen auto's van de weg af te halen, maar om een aantal van 6000 auto's uit de spits (06.00 H. – 10.00 H.) te halen tussen nu en 2010. Door deze vermindering moet de problematiek beheersbaar blijven in de regio Groot-Haaglanden. Indien het overgrote deel van de auto's goed wordt geleid richting Den Haag, wat voor een groot deel van de auto's de eindbestemming is, zal dit ook ten bate komen aan de doorstroming op de snelwegen. De situatie van 2003 vormt hierbij het uitgangspunt, in dit jaar werd SWINGH opgericht. Hierdoor wordt het geen mission impossible, maar een mission possible.

Binnen de regio Groot Haaglanden zijn er 16 kadernota's, hier moet SWINGH en de Mobiliteitsmanager rekening mee houden. Onder deze nota's vallen o.a. de nota Mobiliteit, het Provinciaal Verkeers- en Voervoersplan, de regionale nota Mobiliteit, de gemeentelijke GVVP's en de kadernota van de NS. SWINGH wil niet nog een nota hierbij aan toevoegen, **het ontbreekt echter op het scharnierpunt van beleid naar uitvoering aan daadkracht om het in uitvoering te brengen en de belangen op elkaar af te stemmen**. SWINGH ziet voor zichzelf hier taken liggen om de uitvoering van projecten te initiëren en daarbij de belangen van de betrokken actoren op elkaar af te stemmen.

SWINGH is klein begonnen en door op eieren te lopen en een succes te hebben geboekt, ICT in bereikbaarheid, kan men de scope gaan verbreden. De gedachte hierachter is dat er een opvolger van ICT in bereikbaarheid komt, maar het is niet het idee om van opvolger naar opvolger te springen. Uitgangspunt van de gedachte is dat aan de hand van de integrale schijf van 5 er gewerkt moet worden. Hierbij is geconstateerd dat een aantal instrumenten nog nauwelijks bestaat, waaronder goede reisinformatie en alternatieven voor de auto, deze dienen te worden ontwikkeld. Met de ontwikkelingen dienen de belangen te worden gediend. SWINGH benadrukt een integrale oplossing na te streven, maar wilt zich niet als Vervoersautoriteit opwerpen.

SWINGH-werkwijze

Binnen de regio Groot Haaglanden zijn er 16 bestuurders aanwezig. Deze politiek verantwoordelijken beschikken elk over eigen belangen, daarbij gaan zij ervan uit dat die belangen ophouden bij de grenzen van hun bestuursgebied. SWINGH wil de bestuurders ervan overtuigen en aantonen dat de belangen ten aanzien van de mobiliteit van deze publieke actoren de grenzen van hun bestuursgebied overschrijden. Dit is navolging van de Commissie Luteijn die aangetoond heeft dat indien deze regio haar mobiliteitssituatie op orde wil houden de bestuurders wel samen moeten werken. De commissie diende hierbij als trigger en inmiddels zijn de bestuurders hiervan doordrongen.

Er is echter een verschil tussen het doordringen zijn van een gedachte en het handelen naar die gedachte, want vaak worden onder de publieke actoren nog altijd eerst de eigen belangen gediend en vervolgens wordt er naar de belangen van de andere actoren gekeken. **SWINGH tracht dit te veranderen, door de introductie van de stromenaanpak.**

Met behulp van de stromenaanpak is het probleem van de bestuurders van de gemeenten gekanteld. Voorheen was het de zorg om het verkeer aan de hand van de randvoorwaarden zo goed mogelijk door het bestuursgebied te geleiden. Het asfalt moet dik genoeg zijn, er mogen zich geen files, etc. Met behulp van de stromenaanpak is de problematiek van de forens leidend en niet de randvoorwaarden. Bij deze aanpak wordt er gekeken naar de knelpunten die zich voordoen gedurende de reis van de forens van zijn startpunt naar het eindpunt van de reis. Deze aanpak is dus verkeersmodaliteit overschrijdend, het incorporeert alle vormen van verkeer en vervoer en overstijgt de bestuursgebieden. De bestuurders binnen de regio Groot Haaglanden zijn hiermee akkoord gegaan, aangezien men het nut van een dergelijke benaderingswijze inzag. Door dit akkoord werden de actoren ook gedwongen zich te conformeren aan de analyse en de uitkomsten van de stromenaanpak.

Met de stromenaanpak is het duidelijk geworden waar de knelpunten zich voordoen in de grensoverschrijdende stromen van verkeer en deze identificatie kan er gekeken worden in welk bestuursgebied zich het knelpunt bevindt. De stromenaanpak is dus een integrale wijze die vanuit stromen van verkeer handelt in plaats vanuit bestuursgebieden. Door de successen die behaald zijn met deze methode staan de bestuurders welwillend tegenover SWINGH en haar stromenaanpak en willen de publieke actoren deze methode blijven hanteren.

Als gevolg van de stromenaanpak hebben de files en het bereikbaarheidsprobleem van de regio Groot-Haaglanden een gezicht en een telefoonnummer gekregen. De situatie voor de ingebruikname van de stromenaanpak was namelijk dat het bereikbaarheidsprobleem een probleem vormde van heel veel bestuurders. Als gevolg hiervan was het bereikbaarheidsprobleem verworpen tot een probleem waar niemand direct verantwoordelijk voor was met als gevolg dat er geen sprake was van een integrale aanpak en een direct verantwoordelijke actor voor de vervoerstromen binnen de regio. Elke bestuurder had zijn eigen deelproblemen, namelijk de problemen die zich voordoen binnen het bestuursgebied. Als gevolg hiervan beperkten de bestuurders de focus tot deze deelproblemen van de stromen. Door de stromenaanpak is het bereikbaarheidsprobleem gekanteld van 'eigenaar, namelijk van de vele bestuurders naar de stroommanager die de samenwerkende overheden vertegenwoordigt. Dit element is belangrijk voor de komende jaren.

In essentie komt de SWINGH-werkwijze op het volgende neer: Een proces op gang brengen als katalysator, maar er wel zorg voor dragen dat SWINGH zelf er geen onderdeel van wordt, omdat anders SWINGH de verantwoordelijkheid verkrijgt, maar niet over de bevoegdheden beschikt.

Reden voor dit gedrag, is dat SWINGH het niet verwacht dat zij de vervoersautoriteit binnen de regio Groot Haaglanden zal worden. Deze verwachting is gebaseerd op de historische discussie van het instellen van een vervoersautoriteit die dertig jaar lang heeft geduurd.

In tegenstelling tot wat andere organisaties aanhangen, die graag in 1 keer een vervoersautoriteit willen creëren, is men er bij SWINGH van overtuigd dat je klein moet beginnen en op de successen die je daarmee opbouwt verder kan bouwen. Voorbeeld van de zoutstrooiers en de bellijst. Het gaat erom om praktische samenwerkingsverbanden te realiseren.

Sturing van de Mobiliteitsmanager en SWINGH

De strategie van SWINGH ten aanzien van de sturing in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden is er op geënt om zo onzichtbaar mogelijk te blijven. "De kunst is zo zichtbaar mogelijk onzichtbaar te zijn of zo onzichtbaar mogelijk zichtbaar." Hiermee tracht de Mobiliteitsmanager te benadrukken dat SWINGH geen vervoersautoriteit is en geen organisatie vormt en ook niet zal uitgroeien tot een organisatie. SWINGH vormt namelijk een tijdelijk samenwerkingsverband en geeft een prikkel zodat de publieke actoren zelf initiatieven nemen om aan de hand van stromenaanpak het bereikbaarheidsprobleem te beheersen in de regio Groot Haaglanden. De bestuurders van de publieke actoren zijn geschrokken van het feit dat SWINGH 'nog maar' een houdbaarheidsdatum heeft van ongeveer 2 jaar. Met het benadrukken van dit feit, wat gezien kan worden als een strategische zet, tracht de Mobiliteitsmanager een proces in gang te zetten binnen de publieke actoren. Als reactie op dit feit zijn er binnen de publieke actoren op managementniveau discussies gestart wat er gedaan moet worden om die samenhang, die SWINGH, de Mobiliteitsmanager en de geïntroduceerde integrale aanpak van de stromenaanpak mogelijk maken, te borgen wanneer SWINGH ermee stopt.

De reden dat SWINGH een houdbaarheidsdatum heeft ligt namelijk in het feit dat dit samenwerkingsverband geen karikatuur van zichzelf moet worden zodat het een pseudo-organisatie gaat vormen. Als gevolg hiervan kunnen dan de bestuurders van de publieke actoren de problemen ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio afschuiven naar de stroommanagers van SWINGH. Met als gevolg, door het gebrek aan samenwerking tussen de publieke actoren, de stroommanager alleen staat en de door SWINGH ontworpen stromenaanpak niet zal functioneren. Door het feit dat dan de bestuurders hun verantwoordelijkheid kunnen afschuiven naar de stroommanagers verkrijgen zij een excuus, in de zin van dat de stromenaanpak niet werkt, om te kunnen verklaren waarom het bereikbaarheidsprobleem groter is verworpen ten op zichte van de situatie van 2003.

Het scenario na de beëindiging van het samenwerkingsverband SWINGH is niet te voorspellen. Het is mogelijk dat de integrale visie en de daarbij behorende stromenaanpak, waarbinnen de bestuurders van de verschillende publieke actoren samenwerken, 'door het putje vallen' en men terugvalt in de oude gewoonten waarbij men zich beperkt tot het eigen bestuursgebied en niet naar de verkeerstromen kijkt. Indien dit gebeurt is het meteen duidelijk dat de organisaties niet sterk genoeg zijn om de SWINGH-methode zelf ter hand te nemen. Een meer positief scenario is dat de bestuurders elkaar wel weten te vinden en dus een integrale aanpak proberen te realiseren om zodoende de bereikbaarheid van de regio te handhaven.

Interacties

Als gevolg van SWINGH zien de bestuurders elkaar op maandelijkse basis, dit is een fundamentele verandering t.o.v. de situatie voordat SWINGH werd opgericht. In tegenstelling tot nu waar er nu een proces van structureel overleg in gang is gezet, zagen voorheen de bestuurders elkaar alleen indien er 'de pleuris uitbrak'.

Door het samenbrengen van de publieke actoren is er een integrale agenda ontstaan waarbij verschillende onderwerpen en punten kunnen worden behandeld. Voorheen was dit niet mogelijk. Door elkanders belangen te behartigen ontstaat nu de situatie dat de bestuurders elkaar succes gunnen. Oorzaak hiervan is dat men de belangen van de andere actoren leert kennen en er sprake is van wisselgeld. De bestuurders zijn ervan doordrongen geraakt dat er sprake is wederzijdse afhankelijkheid binnen het netwerk.

Om dergelijke interacties te profileren heeft SWINGH op 28-06-2005 een werkconferentie gehouden. Op deze werkconferentie waren de bestuurders en de ambtenaren van de publieke actoren en het bedrijfsleven aanwezig. Het doel van deze werkconferentie was om de drie partijen ervan te overtuigen dat de SWINGH-methodiek succes kan boeken. De werkconferentie was erop geënt om de bestuurders te laten zien dat de stromenaanpak werkt en de ambtenaren ervan te overtuigen dat zij worden gedekt door de bestuurders. Vanuit het bedrijfsleven werd er geconstateerd dat de ambtenaren van de verschillende publieke actoren samenwerken, de bestuurders de ambtenaren in de ogen kijken en naar hen luisteren.

De Mobiliteitsmanager praat op maandelijkse basis met het bestuur van het PNM. In deze besprekingen worden onder andere de set van nieuwe mobiliteitsdiensten en de stand daarvan besproken. Er wordt gezamenlijk gekeken naar welke processen en projecten er in gang gezet kunnen worden door middel van het bespreken van de eisen, wensen en voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Het blijft maatwerk van project tot project, maar er zit wel een lijn van constantheid in.

De Mobiliteitsmanager overlegt met de managers van de verschillende betrokken publieke actoren, zoals sectorhoofd van het stadsgewest Haaglanden, directeur Beheer en onderhoud van de Provincie, plaatsvervangend directeur van Verkeer en Vervoer van Rijkswaterstaat. Deze interacties vinden plaats op tweewekelijkse basis en gezamenlijk hanteert men de SWINGH-werkwijze.

Strategie SWINGH

SWINGH heeft er voor gekozen om een incrementele lijn te volgen, zij wil haar inzicht en het netwerk stapje voor stapje verrijken. Men heeft niet gekozen voor de revolutie, dit werd wel in 2004 bepleit door de heer Hans Smits, oud-Secretaris-Generaal Verkeer en Waterstaat, oud-directeur Schiphol, oud-Algemeen Directeur Rabobank. Hij was van mening dat door het succes van SWINGH zij moest transformeren in het 'verkeersbedrijf'. Deze publiek-private organisatie zou een aantal, te benoemen, aandeelhouders krijgen, waarin de overheid een meerderheidsbelang en het bedrijfsleven een minderheidsbelang verkrijgt. Tevens zouden een groep eindgebruikers aandelen krijgen in een dergelijke organisatie. Dit idee was gebaseerd op publiek-private sturing. De bestuurders van de betrokken regionale publieke actoren wezen dit idee resoluut af.

Een ander punt ter verdediging van de keuze om een incrementele lijn te volgen is gebaseerd op de situatie in Amsterdam die zich in september 2003 voordeed. Dhr. P. Tordoir, hoogleraar Economische Geografie en Planologie aan de Universiteit van Amsterdam en tevens directeur Beleidsadviesing en Regiostimulering van de Kamer van Koophandel Amsterdam, bepleitte destijds na de uitkomsten van de Commissie Luteijn de sprong te maken naar een netwerkregio. Hiermee wordt bedoeld dat er in de regio een vervoersautoriteit zou worden gecreëerd. De regionale bestuurders hebben dit besproken met de Kamer van Koophandel Amsterdam en hebben dit plan getorpedeerd. Voor hen was dit geen optie en zij waren ook niet meer van zins om te bewegen ten aanzien van dit idee. In plaats dat de Amsterdamse regio een Luteijn regio werd bleven er een hoop scherven over. Hiermee wordt bedoeld dat revolutionaire ideeën met bijbehorende grote stappen op het gebied van mobiliteit niet mogelijk zijn, omdat deze plannen resoluut worden geweigerd door de publieke actoren.

Door deze bovenstaande beschreven ontwikkelingen is er bij SWINGH gekozen voor de incrementele lijn zodat de publieke actoren langzaam aan kunnen wennen aan het bestaand van SWINGH en haar werkwijze.

Heden ten dage volgt men 2 inhoudelijke lijnen binnen SWINGH, namelijk

7. het herstellen van de stroomlijnen
8. het opzetten van een samenhangend pakket van mobiliteitsdiensten.

Op dit moment houdt de Mobiliteitsmanager zich met de 2 bovenstaande zaken bezig. Bij deze 2 dynamieken binnen SWINGH zijn er 150 mensen betrokken vanuit de verschillende publieke actoren afkomstig uit het netwerk Bereikbaarheidsfront Haaglanden. Deze betrokken personen blijven werkzaam vanuit de staande organisaties, maar werken dus wel samen met de andere actoren. Door deze samenwerking tussen de betrokken actoren wordt er de dynamiek van SWINGH generereerd.

Functie Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden

De Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden, Dhr. R. Galjaard, vormt het uitvoerende orgaan van het samenwerkingsverband SWINGH. Zie organogram van het document SWINGH - maakt mobiliteit mogelijk.

Consumentenpanel SWINGH

Is er sprake van een Consumentenpanel binnen SWINGH? De grootste strijd die tijdens het formeren van het samenwerkingsverband is gevoerd had als onderwerp de vertegenwoordiging van de consument. In de regio zijn er 1.1 miljoen eindgebruikers, een panel moet dus deze 1.1 miljoen eindgebruikers vertegenwoordigen. De Mobiliteitsmanager wilde graag de eindgebruiker een stem geven in het samenwerkingsverband. M.b.t. dit punt is overleg gepleegd met de ANWB, Rover en de Fietsersbond, echter konden SWINGH en de belangenorganisaties het er niet over eens worden wie de eindconsument vormde. Elke belangenorganisatie, vooral de ANWB, wilde namelijk haar eigen definitie hanteren. De ANWB was namelijk van mening dat zij het beste de eindconsument kent, vanwege haar leden. SWINGH heeft er vervolgens op gewezen dat dit betalende consumenten ofwel leden zijn. SWINGH was bang dat de ANWB via een sluiproute op een oneigenlijke manier de agenda zou gaan bepalen voor de consument. De ANWB was van mening dat men op basis van de vertegenwoordiging van 3.3 miljoen betalende leden recht had om te claimen dat zij de consumenten vertegenwoordigen die de overheid niet kan bereiken. De discussie heeft een kleine 2 jaar geduurd. De constructie is nu als volgt: er komt een platform van vertegenwoordigers, waarvan daaruit een panel van enkele honderden mensen worden betrokken. Dit gaat nu vorm krijgen, hierbij moet worden gedacht aan een panel van 1500 tot 3000 mensen. Op de Leiden-stroom is dit reeds uitgetoetst met een schaal van 200 mensen.

Het instellen van een consumentenpanel is een zeer moeilijk en heikel punt binnen het netwerk Bereikbaarheidsfront Haaglanden.

PPS

Ten aanzien van PPS is SWINGH van mening dat pragmatisme het uitgangspunt vormt m.b.t. PPS. "Aan de slag tot waar het kan." Dhr. Galjaard is ook werkzaam geweest binnen de PPS-projectdirectie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en heeft daar veel discussies meegemaakt hoe PPS zou moeten. Ook binnen het netwerk hebben zich deze discussies voorgedaan tussen Mevr. M. Mihaylova, Senior Beleidsmedewerker ICT, Verkeer, Vervoerstadsgewest Haaglanden) en de Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden (Dhr. R. Galjaard, SWINGH) of het proces wel of niet een PPS was. Deze discussie heeft zich voorgedaan ten tijde van de tender. Beiden waren het echter eens dat in de start van het proces er sprake was van PPS (publiek-private start). Het gaat erom dat er nieuwe mogelijkheden worden gecreëerd binnen de regio en niet de beste constructie in theorie uitwerken. Elke PPS is maatwerk en daarbij moet getracht worden om vanuit de overheid het bedrijfsleven een rol te geven en hen betrekken in het proces. In 1^o instantie is het van belang dat de publieke actoren en de private actoren elkaar weten te vinden en op basis van vertrouwen kan men dan in een zodanige vorm, die op dat moment mogelijk en gewenst is, gaan samenwerken. Eerst zoenen dan vrijen. Deze boodschap draagt SWINGH uit.

Succes van SWINGH

Andere regio's en het daarbij betrokken bedrijfsleven hebben inmiddels opgemerkt dat mobiliteitsdiensten, zoals die in de regio Groot Haaglanden zijn ontstaan, een lucratieve en interessante businesscases kunnen vormen. De mobiliteitsdiensten die in de regio Haaglanden zijn ontwikkeld worden geëxporteerd naar andere regio's. Om dit proces te bevorderen heeft SWINGH afgedwongen bij de nieuwe Directeur Generaal Personenvervoer, Dhr. S. Rietstra dat de volgende tender van hen onderdeel zal gaan vormen van de taskforce PPS binnen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Deze taskforce staat onder leiding van de Secretaris Generaal Verkeer en Waterstaat, Dhr. G. van Manen in samenwerking met VNO-NCW. Alle projecten die zijn opgenomen in deze taskforce zijn infra-gerelateerd. De Mobiliteitsmanager heeft deze personen ervan overtuigd dat de PPS-werkwijze die zij hanteert het mede mogelijk maakt om de mobiliteitsdiensten, die binnen het stedelijke knooppunt van de regio Groot Haaglanden zijn ontwikkeld, overal uit te kunnen rollen. Dergelijke diensten zijn bijvoorbeeld ook toepasbaar in de regio Amsterdam, Utrecht, Eindhoven.

Door het succes van SWINGH en de gerelateerde projecten wordt het mogelijk om het ambitieniveau te verhogen tot een niveau waarbij men streeft naar het herstellen van de stromen enerzijds en het creëren van nieuwe projecten anderzijds. Deze verhoging wordt mogelijk door de grote meerwaarde van SWINGH, waarbij men heeft geleerd om samen van het succes te genieten, elkaar te vertrouwen en een actor (de Mobiliteitsmanager) die het proces stimuleert om zich verder te ontwikkelen.

Leerpunt ICT in Bereikbaarheid

De uitvraag van ICT in Bereikbaarheid was zo groot en breed dat om interne conflicten te voorkomen binnen SWINGH. Er zijn andere initiatieven voor stopgezet om zo juridische conflicten te voorkomen, terwijl de andere initiatieven zelfs al financieel ondersteund werden.

Innovativiteit van het proces binnen ICT in bereikbaarheid

De innovativiteit in het proces t.a.v. ICT in Bereikbaarheid dat zich afspeelde in het netwerk Bereikbaarheidsfront Haaglanden lag vooral vooral voorin het proces. In dit gedeelte van het proces hebben, de private en publieke actoren zeer intensief met elkaar samengewerkt en hebben zij, tot op zekere hoogte om juridische aspecten te voorkomen, het project ICT in Bereikbaarheid ontwikkeld.

SWINGH in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

SWINGH heeft een faciliterende rol binnen het netwerk. Zij brengt actoren samen rond de stromen die zich voordoen in de regio Groot-Haaglanden. Per stroom zijn er twee stroommanagers die langs de stroom alle publieke en private actoren betrekken.

Selectie van deelprojecten

De criteria van de selectie van de deelprojecten komen voort uit de 2 inhoudelijke lijnen die er binnen SWINGH worden gevolgd. Er wordt in gezamenlijke overeenstemming, gekozen welk project het beste voldoet aan de inhoudelijke lijn van SWINGH en daarmee het herstel van de stromen kan bespoedigen en een toegevoegde waarde kent aan de set van de nieuwe mobiliteitsdiensten en de ontwikkeling daarvan.

Vanuit een grote poule van problemen, die door de publieke actoren zijn benoemd, zijn een zeventiental prioritaire projecten geselecteerd. Deze projecten zijn gekozen vanwege het karakter dat zij hebben, deze projecten kunnen namelijk alleen worden uitgevoerd in samenhang met elkaar. Ook vertonen zij allen de gezamenlijke overeenkomst dat er voor de 17 projecten geen enkele probleem eigenaar toegewezen kan worden. Deze projecten zijn toegedeeld aan organisaties, waarbij één organisatie het project duwt en een andere organisatie het project trekt.

!!SWINGH dynamiek van mobiliteitsdiensten zie rapport Raad van VenW – Samenwerken aan de regionale mobiliteit!!

Met dit rapport wordt SWINGH gesteund door de Raad van Verkeer en Waterstaat.

Soorten procesmanagement die worden gehanteerd door de Mobiliteitsmanager:

- Verrijken van kennis
- Refreezing van percepties en
- Formuleren van nieuwe agenda's en direct contact met alle stakeholders

Er worden niet nieuwe regels geïntroduceerd!!! Gaat teveel richting vervoersautoriteit

D.2 Uitkomst interview drs. B. Mooren

Datum: 03-08-2005

Tijd van aanvang: 10.00

Plaats: VNO-NCW West, Bezuidenhoutseweg 12

Respondent: drs. B. Mooren

Duur interview: 60 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met drs. B. Mooren.

Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM) in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Ontstaan van het netwerk: 3 jaar geleden: Com. Luteijn. Opdracht van Luteijn: Onderzoeken van mogelijkheden tot integrale aanpak verkeer en vervoer in Haaglanden.

Op dat moment was werd het bedrijfsleven volop betrokken bij deze ontwikkelingen. Echter waren de ontwikkelingen vooral erop gericht om mee te werken aan een overheidsconcept. VNO-NCW West was van mening dat het van belang was dat het bedrijfsleven zelf zijn ideeën laat gaan over de meest gewenste vorm van verkeers- en vervoersbeleid en de mogelijkheden voor inbreng van het bedrijfsleven daarbij en met name PPS. Hieruit is statement van het bedrijfsleven gekomen waarin een model is ontworpen voor de langere termijn t.a.v. verkeer en vervoer. Trefwoorden daarbij zijn:

- Regionale verkeers- en vervoersorganisatie
- Koppeling aan een regionaal mobiliteitsfonds
- Koppeling aan een concrete agenda PPS-projecten

Ten tijde van dit statement is ook de wil tot het oprichten van een informele organisatie (informeel aspect is terug te vinden in de term Netwerk), die gekwalificeerd is om op permanente basis met de overheden een gesprekspartner te vormen voor de samenwerkingsmogelijkheden met het bedrijfsleven. Deze visie is een lange termijn visie, gezien het punt dat 'de molens bij de overheid malen langzaam'.

Stutelwoord voor het bedrijfsleven is: Businesscases. Reden hiervoor is dat de betrokken bedrijven stuk voor stuk mogelijkheden hebben om producten en diensten op het gebied van verkeer en vervoer aan te bieden. Het zijn dus geen bedrijven die probleemhoudend zijn, die overlast ondervinden, nadelen ondervinden van gebrekkig verkeers- en vervoerssysteem.

Vanuit deze statements, ontwikkelingen en het netwerk is de samenwerking met SWINGH opgebouwd. Loopt nu een jaar of 2. Heeft met vallen en opstaan resultaten geboekt.

Rol van PNM, functioneren van permanente gesprekspartner naar de overheid toe, met als doel inbreng van het bedrijfsleven creëren binnen verkeer en vervoer.

Sturende rol van PNM in Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

PNM heeft invloed in het netwerk. Zij volgt SWINGH en reageert op SWINGH. Er kunnen verschillende stadia worden onderscheiden t.a.v. SWINGH. SWINGH is met heel veel ambitie en papier opgestart, dit kan in de beginstadia, echter moet er na dit stadium concrete projecten worden uitgerold. Er moeten voor het bedrijfsleven concrete businesscases in zitten (what's in for me?). Dit heeft een tijdje geduurd.

Oorzaken waren hiervan dat er in 1^e instantie te weinig onderling vertrouwen bij de verschillende overheden. Naast het gebrek aan voldoende vertrouwen ontbrak het ook in SWINGH aan een werkwijze die zich vooral richt op concrete projecten. De ontwikkeling van deze werkwijze en het onderlinge vertrouwen heeft tijd in beslag genomen. SWINGH moet zich niet alleen richten op beleid, anders verliest het bedrijfsleven haar interesse. Zij moet projecten en potentiële businesscases samen met het bedrijfsleven genereren, want dan blijft het bedrijfsleven permanent bij de les. Na vallen en opstaan is er nu een lijst van dergelijke projecten, o.a.:

- ICT in Bereikbaarheid
- Vervoersmanagement (aanbieden van mobiliteitsdiensten aan bedrijven)
- Park en Ride voorzieningen
- Beloningsproef voor Mobilisten

Het kernelement is hierbij: De overheid moet, ook in samenwerking met het bedrijfsleven, condities creëren waarbij businesscases tot stand kunnen komen.

Instrumenten waarmee PNM invloed uitoefent in het netwerk:

PNM beschikt niet over harde / concrete machtsinstrumenten zoals geld, beslissingsbevoegdheden. Echter oefent zij wel invloed uit via andere kanalen, daarbij ook via de informele kanalen. PNM neemt deel aan de gremia van SWINGH. Dat zijn de bestuursorganen van SWINGH. Men is onderdeel van een aantal werkgroepen en er is, wat tevens net zo belangrijk is, een constante stroom van contacten met bestuurders en ambtenaren van SWINGH. Vanuit deze stromen komen de ideeën naar vormen, aangezien daar de brainstorming plaats vindt. Deze stromen en de deelname daaraan zijn van groot belang voor het uitoefenen van invloed.

PNM is erin geslaagd om duidelijk te maken aan SWINGH dat de overheid en SWINGH met concrete projecten en potentiële businesscases moeten komen, indien met iets met het bedrijfsleven wilt, en niet met beleidsverhalen. Concrete projecten en potentiële businesscases vormen de noodzakelijke voorwaarde voor betrokkenheid van het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven heeft zich hiervoor ingezet en tegelijkertijd heeft SWINGH zich hiervoor ontvankelijk getoond om deze methode van werken te kiezen.

Netwerk Bereikbaarheidsafdeling Haaglanden

PNM en SWINGH voeren op procesniveau met elkaar overleg. Binnen SWINGH zijn belangrijke actoren:

- Stadsgebied Haaglanden, vanwege hun regionaal coördinerende rol
- Gemeente Den Haag (Wethouder van Verkeer en Vervoer: Dhr Bruno Bruins)
- Provincie Zuid-Holland (Gedeputeerde van de provincie Zuid-Holland: Jeltje van Nieuwenhoven)
- Rijkswaterstaat (Hoofd ingenieur: Fred Heuer)

Op dit niveau is er binnen de publieke actoren een grote versnippering. Hierbij dient men zich te realiseren dat vanuit de overheid gezien dat het verkeers- en vervoersbeleid in de grootstedelijke regio's totaal versnipperd is. Talloze wegbeheerders, talloze overheden die met beleid bezig zijn, een departement wat ook versnipperd is (niet alleen Verkeer en Waterstaat, maar ook VROM met zaken te maken heeft). Naast de versnippering op het gebied van beleid is er ook versnippering op financieel gebied, namelijk financiële verkokering op het gebied van geldstromen t.a.v. projecten. Voor SWINGH vormt dit gegeven een heel belangrijke opgave. Zij tracht dergelijke verkokering en versnippering tegen te gaan en probeert het uit te lijnen, zodat het meer één geheel vormt. Competenties en de daarbij behorende negatieve aspecten tot het verleden gaan behoren, SWINGH tracht dergelijke zaken via informele processen te regelen. Hierdoor is men meer in staat om daden te kunnen stellen en ook om tempo in de hele aanpak van problemen te verkrijgen.

Op niveau van projecten verschillen de actoren die een sleutelrol vervullen per project. Bij de projecten wordt de betrokkenheid en mate van invloed in het project bepaald door de mate van aantasting van belangen van de betrokken actoren. Dit is dus per setting verschillend.

De wil tot samenwerking tussen de verschillende actoren is aanwezig. Tegelijkertijd is het zo dat de overheden als het op PPS aankomt toch nog een beetje overvraagd zijn, oorzaken hiervan zijn:

- De publieke actoren ontbreken de kennis die benodigd t.a.v. de markt en hoe deze markt werkt.
- Hoe de PPS-procedures zouden kunnen en moeten verlopen
- Een aantal overheden hanteren nog steeds de klassieke traditionele wijze van aanbesteden. Hierbij worden de ideeën uitgedacht door de publieke actoren en vervolgens mag het bedrijfsleven er nog iets over zeggen. Terwijl kenmerk van PPS is dat er op basis van een gezamenlijke probleemstelling, met behoud van de verantwoordelijkheid van de overheid, er onderzocht wordt of er iets ontwikkeld kan worden. Hierom is PPS nog steeds een groeiproces binnen bepaalde publieke actoren.

Er zijn veel interacties en contacten tussen SWINGH en PNM. Binnen PNM is er een zestalig bestuur. Elk bestuurslid heeft een eigen portefeuille en onderhoudt contact met de personen van belang binnen SWINGH m.b.t. hun portefeuille, de stromenaanpak en concrete projecten. Daarnaast heeft de voorzitter van PNM veel contacten met de andere actoren, waarbij hij ondersteund wordt door de secretaris van PNM, John Mouwen. Vooral met de bestuurders en de Mobiliteitsmanager Haaglanden. De interacties zijn van groot belang. "Als de persoonlijke en informele netwerken goed functioneren, komt je ook wel tot formele zaken."

ICT in Bereikbaarheid

Verschillende fasen / rondes in het proces:

- voortreffelijk idee! Echter het was ook volstrekt nieuw, daarbij deden zich vragen voor hoe het diende georganiseerd te worden, wat zijn de consequenties, aspecten t.a.v. vertrouwelijkheid en geheimhouding, hoe diende de uitvraag geformuleerd te worden, etc. hier is lang over gestoeid. Uiteindelijk is men uitgekomen op een tenderprocedure, wat ook de nodige gevolgen met zich meebracht. Een voorbeeld hiervan zijn de zware procedures die doorlopen moesten worden, tenderboard, de kosten en vertrouwelijkheid. Het 1^o stadium in het proces van ICT in Bereikbaarheid heeft een lange duur gekend.
- In de 2^e ronde van het proces sloot de overheid haar deuren, men trok zich terug om te beraden. Dit leidde tot zeer uitvoerig overleg tussen de betrokken publieke actoren. Uiteindelijk hebben de overheden er een zeer open vraag van gemaakt, t.a.v. ICT in Bereikbaarheid.
De reactie van het bedrijfsleven hierop was dat men zich niet kon vinden in deze open vraag. Het bedrijfsleven prefereerde juist een concrete vraag. In dit stadium en is er onvoldoende samenspraak geweest tussen de overheid (SWINGH) en het bedrijfsleven. Hierdoor zijn er misverstanden ontstaan. Bij het bedrijfsleven was men in de veronderstelling dat, na de 1^e ronde waarin men zeer actief met elkaar in overleg was getreden, de overheid nu in de 2^e ronde geen acties meer ondernam. De overheid was echter juist behoorlijk actief, maar dit werd niet naar de bedrijven gecommuniceerd. Deze radiostille is destijds door verschillende juristen op juridische gronden geadviseerd, omdat anders de tenderprocedure niet mogelijk zou zijn.
- In het 3^e ronde hebben de voorzitter en het bestuur van PNM de gevoelens die onder het bedrijfsleven heersten kenbaar gemaakt aan SWINGH. Daarbij hebben zij benadrukt dat de communicatie van SWINGH richting et bedrijfsleven diende te veranderen. Als gevolg hierop zijn er een aantal verhelderende gesprekken geweest die het begrip aan beide kanten hebben laten doen toenemen.
- In ronde 4 ging de daadwerkelijke tenderprocedure van start, met de vorming van consortia, de ITQ en de ITT en de uiteindelijke keuze voor de opdrachtnemer.
- Op dit moment bevindt men zich in de 5^e ronde. In deze ronde wordt bestudeerd of de gevolgde procedure, de tender van ICT in Bereikbaarheid, als model kan dienen voor toekomstige PPS-projecten.
Drs. B. Mooren heeft hier een redelijk genuanceerd standpunt over: Aan de ene kant is hij van mening dat de ICT in Bereikbaarheid tender redelijk uniek van aard is en tevens trendsetzend. Maar aan de andere kant heeft hij behoorlijk wat twijfels of dit hét model is om andere PPS-projecten van SWINGH tot stand te brengen.
De oorzaak van deze twijfels liggen in het feit dat de ICT in Bereikbaarheid tender een zeer lange procedure heeft gekend, waarbij veel partijen tot het eind in het geding zijn. Als gevolg van het grote aantal partijen moet zij veel energie en ideeën leveren. Door de open vraag moeten de private actoren afwachten of het door hen ingeleverde voorstel überhaupt voor de overheid interessant is. Indien het voorstel van een private organisatie of consortium daarvan niet wordt gekozen zijn deze wel bekend bij de overheid, waardoor mogelijke core values van private actoren kunnen worden aangetast.
Drs. B. Mooren is van mening dat de procedure sneller moet, dit kan zij doen door al in het begin van de tender-procedure geleidelijk keuzes te maken. Zij dient keuzes te maken op het gebied van welke groepen bedrijven wel en welke niet dienen mee te doen. Ook moet de overheid een stuk financiële vergoeding geven voor het inhoudelijke werk wat de bedrijven verrichten.
Hoe dan ook, het blijft een behoorlijk zware procedure met heel wat kosten. Een voorbeeld hiervan zijn de begeleidingskosten, deze hebben voor de ICT in Bereikbaarheid tender alleen al € 1.000.000,- bedragen. Voor een project met de omvang van ICT in Bereikbaarheid zijn dergelijke zware procedures nog te rechtvaardigen, maar voor kleinere projecten zijn dergelijke procedures en kosten niet wenselijk. Kleinere projecten, zijn echter wel zeer interessant voor PPS. Indien men dergelijke zware tenderprocedures, met een tenderboard, etc. kan dit vergeleken worden met het 'schietsen van een olifant op een mug'.
Gezien het bovenstaande vormt binnen PNM en SWINGH een hot item: het zoeken naar andere simpeler PPS-procedures om tot goede tenderprocedures voor PPS-projecten te komen. Kijkend naar de toekomst, zal het bij een hoop van de andere projecten anders moeten dan bij de ICT in Bereikbaarheid procedure.

Projectmanagement

PNM heeft SWINGH opgeroepen om projectmanagement te hanteren. Dit betekent dat er voor de projecten zoals, ICT in Bereikbaarheid, Mobiliteitsmanagement, Park en Ride, er duidelijke projectmanagers binnen de overheid aanwezig zijn. Binnen PNM zijn er ook projectmanagers aangesteld.

Daarnaast is er de stromenaanpak door SWINGH geïntroduceerd waarbij men zich richt op een integrale aanpak van een bepaalde verkeersstroom binnen de regio Haaglanden. Een dergelijke stroom wordt binnen SWINGH door een aangewezen persoon gecoördineerd. Aan

de kant van PNM is er ook een groep van bedrijven die zich willen focushen op dergelijke stromen met daarbij een bestuurlijk verantwoordelijke. Op een dergelijke manier probeert PNM de vormgeving van gerelateerde projecten mee te bepalen. Ondertussen onderzoekt PNM de mogelijkheden over hoe men kan inspelen op de stromenaanpak met ideeën, met businesscases voor projecten, etc. PNM wilt het liefste sturen op de projecten die voortkomen uit de processen die zich voordoen binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief.

PPS

Per project hangt de vorm van PPS af en of überhaupt PPS wenselijk is. Dit heeft onder meer te maken met op welk vlak en terreinen er PPS wenselijk is. Op de vlakken van financiering, bouwen, aanleg, onderhoud, etc. en de terreinen van infrastructuur, zorg, etc zijn er veel verschillende vormen van PPS mogelijk. PPS blijft maatwerk, er dient worden onderzocht welke elementen geven toegevoegde waarde. PPS mag nooit een doel op zichzelf zijn. PPS is dan ook niet altijd mogelijk en wenselijk. Er moet onderzocht worden of PPS meerwaarde kan brengen of het toegevoegde waarde kan brengen. Men dient zich af te vragen of het meerwaarde heeft op het gebied van kosten, maatschappelijke opbrengst, de kwaliteit van het project, etc. Bij dergelijke vragen is het van belang dat alle publieke en private partijen worden betrokken en over de uitkomst moet ook overeenstemming zijn anders zal er geen PPS mogelijk zijn.

Binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden zijn er zeer zeker mogelijkheden tot PPS en deze nemen in aantal toe. Waar, echter, het bedrijfsleven naartoe wilt is een model waarbij de mogelijkheden tot PPS steviger geregeld zijn en dat er dus meer kansen tot PPS ontstaan. Zie startbrief PNM.

Ook andere landelijke partijen hebben in hun visies regionale organisaties opgenomen om zodoende de mobiliteit te kunnen verbeteren in bepaalde gebieden. Voorbeelden hiervan zijn Raad van Verkeer en Waterstaat, de Commissie Nouwen (mede door toedoen van PNM). PNM staat een regionale aanpak voor, zeker als regionale opbrengsten van bijrijzingen ook regionaal aan concrete projecten besteed gaan worden. Dit ligt in het verlengde van de visie van PNM. Zij streeft daarnaast naar een regionale vervoersorganisatie, die integraal de verkeers- en vervoerssituatie in een grootstedelijke regio aanstuurt en daarbij de financiële middelen bundelt en dit doet op basis van de regionale bijrijzingen. Deze organisatie dient op afstand van de politiek te komen staan, maar wel door politiek gemandateerd wordt. Zij dient bedrijfsmatig te opereren, een dergelijke organisatie moet op het tempo en bedrijfsmatigheid van het bedrijfsleven keuzes kunnen maken en geld besteden. In een dergelijk model wordt samenwerking met private partijen veel evidentier dan in een soort 'inspraak-model' wat vroeger is gehanteerd.

Toekomst van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Binnen het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden heeft SWINGH de politieke krachtsverhoudingen getaxeerd en is tot de conclusie gekomen dat een formele organisatie met formele bevoegdheden en geldstromen op dit moment een 'brug te ver is'.

PNM is van mening dat Haaglanden een goede pilot is en op een termijn van een aantal jaren er een regionale vervoersorganisatie zal ontstaan. Een dergelijke evolutie kan alleen maar ontstaan indien er door de huidige samenwerking vertrouwen ontstaat en er resultaten worden geboekt. Daarnaast moet het huidige en het nieuwe kabinet een dergelijke lijn inzetten waarbij dit mogelijk gemaakt kan worden. Deze discussie duurt al jaren en er zal toch een keer wat moeten gebeuren. In verschillende sectoren zijn dergelijke discussies namelijk op gang gekomen, voorbeelden hiervan zijn de reorganisatie die plaats vinden bij de politie, onderwijs en gezondheidszorg.

Er moet wat gebeuren, want door de aanwezigheid van de verkokering en de versnippering, de lange procedures, onvoldoende heldere kaders over PPS is men ver verwijderd van een effectief verkeers- en vervoersbeleid en dit sleept zich al 20 jaar voort. Om dit probleem te bestrijden zou de regio en de verantwoordelijkheid t.a.v. verkeer en vervoer meer regionaal en integraal moeten worden gecoördineerd, waarbij dit op afstand van de politiek moet plaats vinden. Dit geldt zeker voor de grootstedelijke regio's. Tevens zou het helpen als deze organisaties voorzien worden van financiële middelen.

De ervaring van de Dhr. B. Mooren zegt dat op het niveau van de rijksoverheid er te veel partijen een rol en de daarbij behorende meningen om tot een goed beleid te komen. Op regionaal niveau komen de betrokken partijen eerder tot overeenstemming omdat men kennis heeft van de situatie en de betrokkenen elkaar weten te vinden. Tevens geldt er op regionaal niveau dat men zich meer richt op het boeken van resultaat dan de politiek op landelijk niveau.

Na het nodige vallen en opstaan is SWINGH steeds beter gaan functioneren als procesmanager. Het criterium waarop PNM SWINGH beoordeelt als procesmanager zal altijd zijn of men tot concrete projecten komt met mogelijkheden tot businesscases die uiteindelijk ook meetbaar resultaat hebben voor het verkeer en vervoer in Haaglanden. Naarmate men daar in slaagt, zal PNM enthousiast zijn over SWINGH.

key-elements in de processen die zich voordoen binnen PNM:

- De wil tot samenwerking.
- Elke partij op verkeers- en vervoersgebied moet mentaal snappen dat met elkaar, door samen te werken aan concrete projecten meer bereikt dan traditioneel 'ieder voor zich'.
- Bestuurders moeten daarvoor moeten open staan
- Er moeten voor alle partijen winstmogelijkheden zijn.
- Goede persoonlijke verhoudingen.
- Denken in termen van projecten in plaats van beleidsnota's
- Goed contact met de mobilist / de consument
- Stevige inbreng van private partijen
- Kijken naar PPS-mogelijkheden
- Leiderschap onder alle private en publieke actoren
- Bottom-up basaal werken, met een groter doel op termijn voor ogen. In het beginstadium van een netwerk is het mogelijk om alleen met kleine concrete dingen bezig te zijn. Dit is goed om zodoende onderling vertrouwen te kweken en te leren samenwerken, echter moeten de partijen wel een groter doel voor ogen hebben.
- Projectorganisatie aanwezig bij de overheid en het bedrijfsleven.

De visie van PNM ten aanzien van de bereikbaarheid van de regio Haaglanden en het project ICT in bereikbaarheid?

In de regio Haaglanden zijn een aantal belangrijke projecten op gang gekomen. Binnen de regio Haaglanden ligt een belangrijke uitdaging, zeker op het rondwegennet van Den Haag, op gebied van het scheiden van doorgaand verkeer en woon-werk verkeer.

Men moet naar een systeem waarbij het grote doorgaande verkeer, dat op de A4 rijdt langs de drie grote steden, de 2 mainports schiphol en Rotterdam, maar ook richting België en Noord-Frankrijk rijdt redelijk ongestoord zich kan afwikkelen t.o.v. het woon-werk verkeer. Het woon-werk verkeer wikkelt zich af in de grootstedelijke regio's in een straal van 30 kilometer. Er zullen voor dit probleem heel structurele oplossingen voor moeten komen.

Ook ligt er binnen Haaglanden de uitdaging op het gebied van het verbeteren van de verkeers- en vervoerssituatie t.a.v. de regio zelf. Bij deze laatste uitdaging kan SWINGH vooral een bijdrage leveren. Hierbij kan o.a. worden gedacht aan het optimaal afstellen van verkeerslichten, het bewustzijn onder de werkgevers vergroten m.b.t. de kosten die zij maken voor de mobiliteit van hun werknemers.

D.3 Uitkomst interview dhr. F.M. van der Valk

Datum: 16-08-2005

Tijd van aanvang: 16.45

Plaats: Vialis Verkeer & Mobiliteit bv - kantoor Haarlem, Oudeweg 115, Haarlem

Respondent: dhr. F.M. van der Valk

Duur interview: 80 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met dhr F.M. van der Valk.

TripleVia en Vialis Verkeer en Mobiliteit in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en haar rol daarin.

De hoofdreden voor de aanwezigheid van het consortium TripleVia en Vialis is het verkrijgen van businesscases. TripleVia bestaat uit 3 bedrijven, te weten:

- PTV
- Vialis Verkeer en Mobiliteit
- Verkeersinformatiedienst

Tussen PTV en Vialis Verkeer en Mobiliteit is er sprake van een langdurige relatie. PTV is een provider van technologie voor Vialis Verkeer en Mobiliteit, met name op het gebied van verkeerssimulaties en verkeersmodulering. PTV zet dergelijke technieken ook in Duitse steden in bij vergelijkbare projecten met ICT in Bereikbaarheid.

De verkeersinformatiedienst wordt de uitgang naar de massamedia.

Doordat TripleVia het 1^e grote verkeersproject in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden heeft gewonnen is haar rol en positie veranderd. Er zijn concurrenten die dat negeren, maar Dhr F. van der Valk is wel van mening dat de rol en positie van Vialis Verkeer en Mobiliteit en TripleVia veranderd is. Dit kan merkbaar zijn op de manier hoe anderen nu kijken naar het consortium en de impact die ICT in Bereikbaarheid teweeg heeft gebracht in de regio Haaglanden. Tevens TripleVia nu een stempel drukken op de regio, doordat zij de opdracht heeft gewonnen, wordt het project een uitgangspunt voor verdere ontwikkeling van de regio. Echter zijn de veranderingen nog niet al te lang geleden doorgevoerd waardoor de effecten nog niet merkbaar zijn.

ICT in Bereikbaarheid

Voor TripleVia is dit project een mogelijke opstap voor verkeersmanagement. Voor dergelijk vorm van management zijn echter wel eerst de data die met ICT in Bereikbaarheid worden vergaard noodzakelijk.

TripleVia en Vialis Verkeer en Mobiliteit hebben een positief oordeel over de gevolgde procedure van de innovatieve tender. Zij zijn namelijk altijd al van mening dat de overheid anders moet gaan aanbesteden. De overheid moet niet projecten 'voorkauwen', dus de projecten op voorhand tot op detail specificeren en vervolgens aan de hand van het prijsmechanisme de meest goedkope aanbieder selecteren. Zij moet niet alleen selecteren op het meest prijseconomische voorstel, er moet veel meer beoordeeld worden op de inhoud van de bieding. Hierdoor is een veel betere afweging te maken wat men biedt tegenover welk bedrag.

Bij ICT in Bereikbaarheid is dit het geval geweest. Haaglanden, als regionaal overheidsorgaan, heeft het lef gehad om een dergelijke innovatieve manier aan te gaan besteden. Men heeft een budget van €3.500.000 beschikbaar gesteld en heeft de markt gevraagd met ideeën te komen. Hierdoor is niet meer het geld maatgevend, maar de inhoud van de bieding. Hierdoor krijg je veel meer kans om je als private partij te profileren. Vialis Verkeer en Mobiliteit is benieuwd of de Rijksoverheid ook deze weg in zal slaan, maar twijfelt wel aangezien het een wellicht te grote en starre organisatie betreft.

De samenwerking van de private en publieke partijen in het netwerk kent zijn oorsprong in de Commissie Luteijn. Daar is destijds een proces in gang gezet waarbij veel private partijen hebben samengewerkt. Deze samenwerking, onder PNM, vond plaats totdat de de uitvraag van ICT in Bereikbaarheid zich aandiende. Na dit moment hebben er zich consortia gevormd. Alle private partijen waren zeer geïnteresseerd in de uitvraag, Vialis Verkeer en Mobiliteit hoopt dan ook dat men ziet dat de gehanteerde methode van uitvraag tot succes kan leiden.

Een dergelijke innovatieve procedure legt een grotere verplichting bij de private partijen neer. Het eigen denken en organiseren moet een betere kwaliteit hebben dan er plaats vind bij een klassieke aanbesteding.

De interacties tussen TripleVia, als uiteindelijke opdrachtnemer, en het stadsgewest Haaglanden, als opdrachtgever, zijn vanaf het besluit dat het consortium werd gekozen tot 'preferred bidder' in een stroomversnelling gekomen. Vanaf dat moment vond er een intensivering van de contacten plaats om zodoende het contract rond te krijgen en daarna het project uit te gaan voeren. Tenminste is er elke maand een formeel overleg tussen de twee actoren en daarnaast is er zeer veel informeel contact via mail en telefoon.

TripleVia heeft gedurende de periode waarin het contract is opgesteld samen met de opdrachtgever stadsgewest Haaglanden de mijlpalen gedefinieerd. Deze inhoudelijke mijlpalen worden gedurende het proces beoordeeld door stadsgewest Haaglanden en eventuele externe experts. Deze mijlpalen zijn gebaseerd op het plan van aanpak dat door TripleVia is ingeleverd.

Van belang is dat men niet al te lang procesmatig blijft opereren, op een gegeven moment moet er concrete afspraken worden gemaakt tussen de belanghebbenden. Dit zorgt voor duidelijkheid en enthousiasme onder de betrokkenen, ook bij de bestuurders van de publieke actoren.

Opvallende punten in het proces van ICT in Bereikbaarheid

De procedure tot aan de besluitvorming heeft een jaar tijd in beslag genomen. Dit is een vrij lange periode, waar dus ook veel komsten aan verbonden zijn voor alle partijen. De ander consortia hebben hierdoor ook hoge kosten gemaakt. Naar mening van TripleVia en Vialis Verkeer en Mobiliteit moet een dergelijke procedure een korten tijdsbestek innemen. Er dient een snellere besluitvorming te worden gerealiseerd voor de gelijk projecten in de toekomst en deze hoeft geen afbreuk te doen aan de kwaliteit. Om de procedure in te korten zou het evt. mogelijk zijn om in plaats van eerst 10 actoren uit te nodigen er maar 3 te selecteren. Dit had bij ICT in Bereikbaarheid ook mogelijk geweest aangezien er maar 4 consortia waren die een reële kans hebben gehad om het project mogen te gaan uitvoeren, op basis van expertise en kwaliteiten.

Een andere mogelijkheid om de procedure korten te laten verlopen ligt op het gebied van de doorlooptijden. Deze tijden, die tussen de beslissingen liggen, zouden kunnen worden ingekort.

Naast de looptijd van een jaar, waar TripleVia van mening dat deze korter kan, is zij zeer tevreden over het proces. Vooral vanaf het moment dat TripleVia werd gekozen tot 'preferred bidder' en de contractonderhandelingen zijn gestart heeft men veel coöperatie vanuit Haaglanden ervaren. Uitgangspunt was hierbij de vraag hoe Haaglanden en TripleVia samen tot een contract konden komen, niet in de zin van opdrachtgever versus opdrachtnemer. Er was dus in plaats van een conflictmodel, waar een gevoel van strijd overheerst, sprake van een samenwerkingsmodel, waarbij men effectief heeft kunnen samenwerken. Dit is als een vorm van PPS ervaren, waarbij het tenderteam van Haaglanden begrip toonde voor de punten van TripleVia. Voor TripleVia is dit van groot belang geweest voor het vertrouwen en enthousiasme om het project uit te gaan voeren.

Volgens TripleVia is het van belang geweest dat men ook een reële bieding hebben gedaan, men heeft geen valse verwachtingen geschapen. Dit is moede mogelijk geworden doordat het mogelijk was om een eigen ontwerp in te dienen. Hierdoor is er, volgens TripleVia, meer commitment gecreëerd bij de private partijen dan bij de klassieke aanbestedingsmethode.

TripleVia is van mening dat een sterk punt van hen is geweest dat er voor het project ICT in Bereikbaarheid de partijen al een langdurige relatie met elkaar hebben, waarbij Vialis Verkeer en Mobiliteit de spil vormt. Door deze relaties kan je veel sneller handelen en dus concreet worden. Voor ICT in Bereikbaarheid vormt de langdurige relatie geen belemmering op het aspect van innovatie.

Er zijn wel twee opvallende punten geweest, volgens TripleVia gedurende het proces naar het project toe. Beide punten zijn gericht op voorkennis en belangenverstrengeling. Ten eerste heeft zich een netelige kwestie voorgedaan rondom de 'oude' Mobiliteitsmanager, dhr W. Korf. Dhr. W. Korf is als Mobiliteitsmanager van SWINGH nauw betrokken geweest bij de vorming van het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden en de voorbereidingen voor het project ICT in Bereikbaarheid. Ten tijde van de presentatie van de ITQ van ICT in Bereikbaarheid was dhr. W. Korf reeds geen Mobiliteitsmanager meer, maar inmiddels werkzaam bij de organisatie DHV. Deze organisatie heeft zich als lid van een consortium vervolgens ingeschreven voor ICT in Bereikbaarheid. Formeel zijn er garanties afgegeven dat Dhr Korf buiten dit project zou blijven bij DHV. Informele kennisoverdracht is echter niet te garanderen en dit kan duiden op voorkennis.

Ten tweede heeft de ANWB een dubieuze rol gespeeld ten tijde van ICT in Bereikbaarheid, wat mogelijk duidt op belangenverstrengeling. De ANWB heeft zich destijds als lid van een consortium ingeschreven voor ICT in Bereikbaarheid, maar had tegelijkertijd ook zitting in SWINGH. Er had zich mede hierdoor een bizar scenario kunnen afspelen waarin de ANWB de keuze op het consortium, waarvan de ANWB deel uitmaakte, zou ondersteunen middels het ondertekenen van een persbericht waarin de preferred bidder werd bekend gemaakt. Indien het consortium waarin ANWB was vertegenwoordigd, was gekozen als preferred bidder, in plaats van TripleVia, dan had zij dus zichzelf gekozen.

Projectmanagement

Er vindt projectmanagement plaats op basis van het contract, de mijlpalen die in het contract zijn opgenomen en op basis van overleg. Tijdens de interacties is er ruimte voor aanpassingen of kleine wijzigingen, hierbij wordt het uiteindelijke doel niet uit het oog verloren. De weg hoe dit echter wordt bereikt ligt niet helemaal klaar uitgetekend en in overeenstemming met elkaar kan men eventueel voor een zijweg kiezen. Er is sprake van coöperatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze coöperatieve sfeer is dan ook nodig, omdat TripleVia de support nodig heeft om de vergunningen van de vele wegbeheerders te kunnen verkrijgen. Haaglanden werkt hier goed aan mee.

Naast de punten tijd, geld en kwaliteit wordt TripleVia ook gestuurd door het stadsgewest op de aspecten looptijd en verplichte medewerking voor een evaluatie. ICT in Bereikbaarheid moet minimaal 2 jaar actief zijn en worden geëvalueerd, TripleVia is door bepalingen in het contract hiertoe verplicht. In de evaluatie wordt niet het proces van totstandkoming meegenomen, er wordt geëvalueerd op dienstmethode.

TripleVia wordt niet betrokken bij de afstemming van verschillende projecten die gaande zijn binnen het netwerk. Wel wordt er van gedachten gewisseld tussen TripleVia en publieke actoren indien er overlappende aspecten zijn bij ICT in Bereikbaarheid en andere nieuwe projecten. Dat zijn op dit moment nog wel erg premature stappen. Een voorbeeld hiervan is Park and Ride (PnR). Dit wordt een project van Haaglanden en zij heeft samen met TripleVia van gedachten gewisseld over een dergelijk project. Echter wordt TripleVia niet inhoudelijk ingelicht, aangezien er dan vervalsing van concurrentie plaats zou vinden.

Procesmanagement

TripleVia ziet SWINGH als de actor die in het netwerk het proces stuurt, met daarbij de Mobiliteitsmanager, Dhr R. Galjaard, als drijvende kracht oftewel als procesmanager. TripleVia ondersteunt daarbij de pragmatische werkwijze die SWINGH en de Mobiliteitsmanager hanteren. Bij deze werkwijze wordt getracht concrete 'kleine' successen te boeken in plaats van rapporten te schrijven, dit is namelijk al veel te veel gedaan. Door het toepassen van procesmanagement dat gericht is op het realiseren van kleine projecten wordt het mogelijk om langzaam vanuit deze kleinschalige projecten naar grotere projecten te groeien.

Tevens is het procesmanagement alleen op kleine projecten gericht, omdat het simpelweg niet mogelijk is om meteen grote projecten, zoals het invoeren van een vervoersautoriteit, te tenderen. Dit komt door de aanwezigheid van de vele verschillende publieke actoren en hun verschillende belangen. Dergelijke grote projecten zouden tot weerstand bij actoren leiden, waardoor er de realisatie waarschijnlijk niet mogelijk zou zijn.

Van belang is dat de Mobiliteitsmanager, SWINGH en de andere voor het grootste gedeelte de betrokken publieke actoren regionale actoren zijn. Hierdoor wordt de samenwerking tussen deze actoren effectiever en neemt de territoriumdrift af en is er minder kans op machts spelen. Het beleid is er wel opgericht dat de verschillende overheden gaan samenwerken, echter wijst de praktijk uit dat dit veelal toch moeizaam gaat. Lagere overheden staan wat betreft onderlinge samenwerking meer open voor elkaar dan de Rijksoverheid. Het zwakke punt van de Rijksoverheid is dat zij, in de ogen van TripleVia, altijd de regie wil voeren. Dit komt voort uit de hiërarchische verhoudingen en de regie aan een ander over te laten is voor hen erg moeilijk.

De procesmanager tracht te sturen door middel van een samenwerking met PNM. In dergelijke formele interacties leren de partijen elkaar kennen. Vanuit PNM worden er gedachten gevormd en in combinatie met deze informatie tracht de procesmanager naar buiten te komen met een uitvraag voor oplossingen van een probleem. Hij probeert dus een koppeling te vinden tussen problemen en mogelijke oplossingen. Dit is een complex proces, aangezien er pre-competitief gedrag plaats vindt tijdens het PPS-overleg proces en vervolgens de procesmanager zich moet conformeren aan de Europese aanbestedingsregels en andere wettelijke bepalingen met de daarbij behorende vorm van geheimhouding en transparantie.

Gedurende het proces van ICT in Bereikbaarheid heeft zich destijds dan ook op het bovenstaande punt enige frictie voorgedaan tussen de publieke en private partijen. Deze frictie ontstond op het moment dat de publieke actoren zich terugtrokken om de uitvraag op te gaan stellen. Dit hebben zij destijds zonder duidelijke communicatie gedaan waardoor de private actoren in ongewisse bleven. Zij voelden zich beduvel, aangezien er veel tijd en energie in het proces is gestoken en de publieke partijen uiteindelijk zich terugtrokken uit het proces. SWINGH heeft dit later, na aandringen van PNM, verhelderd waarom zij de deuren destijds hebben gesloten. Zij verklaarden dat dit moest vanwege de Europese aanbestedingsregels, om eventuele oneerlijke concurrentie te voorkomen en de betrokken private partijen niet uit te moeten sluiten voor hun 'eigen' tender. Het was ook van groot belang dat er zo extreem voorzichtig gehandeld is, aangezien het project zou falen en mogelijke opvolgers van deze werkwijze bij voorbaat al zouden mislukken.

Uit het bovenstaande blijkt dat heldere spelregels en heldere communicatie van zeer groot belang zijn. Dit vormt een leerpunt voor het netwerk. TripleVia is tevens van mening dat deze radiostilte te lang heeft geduurd.

M.b.t. de pijlers van het procesontwerp is TripleVia van mening dat de bescherming van de core values een grote mate van invloed heeft gehad op het procesontwerp. Er zijn gedurende het proces en het uiteindelijke project verschillende maatregelen genomen om deze core values van de verschillende private partijen te beschermen. Bijvoorbeeld door de consortia te bestempelen met namen van wasmiddelen.

De pijler inhoud is ook zeker meegenomen in het proces. Private partijen wilden deelnemen in het proces als er uiteindelijk er ook inhoudelijk deel in zou worden verwerkt. Private partijen participeren om uiteindelijk business cases te kunnen winnen, om zodoende geld te kunnen verdienen. Dit moet dan ook door de publieke partijen worden eerbiedigd, indien zij de private partijen in het proces betrokken willen hebben.

Cruciale momenten in het proces waren:

- oprichting van het netwerk,
- feitelijke uitvraag van het project,
- de gunning van het project.

Negatieve punten:

- discussie omtrent het budget m.b.t. het vraagstuk of het budget inclusief of exclusief BTW was.

Leermomenten:

- de discussie omtrent budget inclusief of exclusief BTW. De publieke partijen hebben hier reeds van geleerd. Er zijn inmiddels in het subsidie kader methoden waardoor er geen BTW hoeft worden te betaald. Eigenlijk had dit van tevoren duidelijk moeten zijn. Indien er heldere standpunten waren omtrent het budget had dit een duidelijke set van randvoorwaarden voor het project opgeleverd.
- De afstemming tussen overheden en dan met name op het niveau van rijksoverheid. De rijksoverheid in de zin van het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft ICT in bereikbaarheid financieel ondersteunt met een bijdrage uit het Wegen naar de Toekomst budget. Zij ondersteunt een dergelijke aanpak en heeft dan ook na de financiële bijdrage haar handen teruggetrokken in de veronderstelling dat regionale overheden een dergelijk project beter kunnen voeren. Tegelijkertijd heeft Rijkswaterstaat AVV echter getracht zij via haar eigen projecten de bereikbaarheid van de regio te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is regiolab in Delft wat de bereikbaarheid van de gemeente Delft moet verbeteren. Dit is vervelend aangezien projecten het grotere ICT in Bereikbaarheid ondernemingen en tevens probeert dit project ook de bereikbaarheid van Delft te vergroten.

Uit het bovenstaande blijkt dus dat de afstemming tussen de verschillende publieke actoren op Rijksniveau beter kan.

- Door de private partijen is er zeer veel geld uitbesteed aan het proces dat vooraf gegaan is aan het project. Zeker nadat er consortiavorming heeft plaats gevonden kunnen de kosten snel oplopen doordat het aantal mensen dat bij een dergelijk project worden betrokken snel kan oplopen. Dit vormt een leerpunt voor de publieke partijen. De beschikbaarheidvergoeding zou daarop aan gepast moeten worden.

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

PNM en SWINGH vormen de twee actoren die op proces niveau met elkaar communiceren. Deze interactie vindt vooral op een hoog abstract niveau plaats, men denkt geen concrete projecten uit. Er wordt gekeken waar mogelijkheden liggen voor de private en publieke actoren. Van belang is dat beiden de stromenaanpak hanteren, zodat er regionaal wordt gedacht. Hier ligt een uitdaging die alleen al onder de publieke wegbeheerders voor problemen zorgt. Een voorbeeld hiervan was dat in eerste instantie ook de gemeente Leiden zou meedoen, maar zij heeft zich helaas terug getrokken.

Belangrijkste publieke actoren:

- Gemeente Den Haag: Bruno Bruins (wethouder Verkeer en Vervoer)
- Stadsbestuur Haaglanden: Bruno Bruins (portefeuillehouder Verkeer en Vervoer)
- De overige grotere gemeentes: Rijswijk Zoetermeer en Delft

PPS

PPS dient ervoor om gezamenlijk tot een doel te komen en dit vervolgens te initiëren om uiteindelijk tot businesscases te komen.

Verkeersautoriteit

Geen vervoersautoriteit, maar een verkeersautoriteit. Vervoersautoriteit is iets voor de overheid en dan met name gericht op het openbaar vervoer en de daarbij behorende concessies. Op het gebied van wegverkeer ondersteunt TripleVia een regionale integrale organisatie met een integrale aanpak. Een dergelijke organisatie zou een private actor kunnen worden.

Een dergelijke private organisatie wordt mogelijk doordat alle wegbeheerders hun eigen belang hebben en die private partij daarin een neutrale rol kan spelen. De private actor kijkt puur naar wat de beste en meest effectieve manier is voor een gebied waarin de verkeersafwikkeling plaats vind. Om een dergelijke optimale afwikkeling te bereiken is de overheid niet meer de centrale actor indien het gaat om de informerende rol die zij voorheen had. Door de ontwikkeling van ICT-technieken, zoals navigators, wordt het namelijk mogelijk om wegverkeer gebruikers individueel aan te spreken en hen zo optimaal mogelijk door het netwerk heen te loodsen. Dergelijke diensten zijn niet aan geografie of eigendom van de wegen gebonden. Hiermee wordt de macht van de wegbeheerder ontmanteld en verandert de machtsbalans tussen de publieke en private actoren. In ieders belang is het dan ook om dus te gaan samenwerken.

D.4 Uitkomst interview ir. M.D. Mihaylova MSc

Datum: 17-08-2005

Tijd van aanvang: 13.00

Plaats: Stadsbestuur Haaglanden

Respondent: ir. M.D. Mihaylova MSc

Duur interview: 70 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met ir. M.D. Mihaylova MSc.

Opmerkingen t.a.v. inhoud outline

- Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden: Wellicht naam veranderen of beter operationaliseren. Oorzaak van verwarring komt door Bereikbaarheidsoffensief Randstad (BOR) en het communicatiemiddel Bereikbaar Haaglanden.
- ICT in Bereikbaarheid en PPS: men is na de openbare stukken afgestapt van het PPS-idee. (dit gebeurt in 90 % van de initiaties tot PPS-projecten. Men begint vanuit het idee tot het vormen van een PPS en eindigt met een contract.) Begin proces wel sprake van PPS: project is samen met de markt gecreëerd.
 - Doel is realisatie van diensten en het creëren van een autonome functionerende markt op het gebied van mobiliteitsdiensten, PPS vormt niet een doel op zich.
 - Eind van het traject zijn er ook geen gedeelde risico's. Er wordt een startsubsidie gegeven om de markt te helpen en de diensten op te zetten. Verdere ondersteuning in de enge definitie van PPS is hier niet van toepassing.
- Schema onderzoeksstructuur aanpassen. PPS-consultatie in proces en projectmanagement staat los hiervan. Zie aantekeningen van mevr M. Mihaylova.
 - Reden is hiervoor de geschiedenis van het project: Publieke start met formuleren van telematica beleid van Haaglanden. Gevolg aantal projecten. Daarna RegioTik vervolgens MICH. Tevens zijn er bijeenkomsten georganiseerd met de wegbeheerderes en zijn er strategieën uitgewerkt. Gedurende dit proces heeft zich het proces van consultaties met private partijen voorgedaan. Oorzaak van deze consultaties:
 - De markt was bekend met de activiteiten van Haaglanden op het desbetreffende beleidsgebied en heeft hierop in gespeeld. De markt is naar Haaglanden toe gekomen.
 - De 2^e oorzaak van de consultaties wordt gevormd door het zoeken van informeel contact zoeken van Haaglanden met de private partijen.
 - Als gevolg van dit informele overleg en de roep van het bedrijfsleven dat zij er klaar voor was zijn er een aantal businessmodellen uit gewerkt. Helaas bleek dat de markt niet bereid was om de volledige financiële risico's te dragen.
 - Door de combinatie van een aantal omstandigheden kwam de Commissie Luteijn met haar aanbevelingen: samenwerken met markt, etc.
 - Deze ontwikkelingen hebben een push gegeven voor de gehele ontwikkeling van het project, waarbij meer gestructureerd overleg plaats vond tussen de publieke actoren en de private actoren. dit vormt het voortraject van het project ICT in Bereikbaarheid. (ZIE AANTEKENINGEN / SCHETSEN)
- Vanuit de groep actoren in het proces heeft er geen projectmanagement plaats gevonden. Deze groep heeft wel een rol gespeeld bij het formuleren van het project.

Procesmanagement

- Vanuit SWINGH en de gestructureerde consultaties is ICT in Bereikbaarheid ontstaan. Er is sprake van een voorafgaand proces geweest, maar echt procesmanagement heeft er niet plaats gevonden.
- Echter is het proces wel gestructureerd en daarmee heeft er een vorm van management plaats gevonden. Hiermee wordt het proces en daarmee gepaard gaande management bedoeld dat losstaat van het project ICT in Bereikbaarheid en het projectmanagement dat plaats vind in het project.

Leerpunten vanuit ICT in Bereikbaarheid en de daarbij gevolgde Tender

- Samenwerking is absoluut belangrijk geweest:
 - zowel publiek-publieke samenwerking,
 - als publiek-private samenwerking.
- Duidelijke communicatie naar buiten:
 - Er moet helderheid zijn omtrent wie de tender uitschrijft, welke organisatie is verantwoordelijk, ie is de aanbestedende dienst
 - Wie is de verantwoordelijke
- In het project ICT in Bereikbaarheid zijn vertegenwoordigers van alle SWINGH-overheden vertegenwoordigd (rijk, provincie, stadsgewest Haaglanden). Echter moet er één beslissingsbevoegde actor zijn waardoor er één beslissingstraject is. Er dient duidelijkheid te zijn wie de opdrachtgever is en wie de operationele manager is.
- Portefeuillehouder Verkeer en Vervoer, Dhr. Bruno Bruins, tevens vertegenwoordiger van stadsgewest Haaglanden in SWINGH is de bestuurlijk eindverantwoordelijke voor het project. Door de scheiding, door middel van mandatering, was het Hoofd sector Verkeer en Vervoer van stadsgewest Haaglanden, Dhr. Willem Benschop, de opdrachtgever. Deze scheiding, door middel van mandatering gedurende het traject van de tender, leverde korte lijnen op en zorgde voor snelheid en duidelijkheid / transparantie.
- Instellen van tenderboard. Door deze instelling vond er kwaliteitsborging plaats. De tenderboard beoordeelde en toetste alles wat door het tenderteam ontworpen en uitgewerkt is. De tenderboard heeft tevens de scheiding van bestuur en operationele opdrachtgever, door middel van mandatering, geadviseerd. De tenderboard verkreeg geen inhoudelijke informatie en hield zich dus puur bezig met het proces en niet met de inhoud (waren niet op de hoogte van de consortia en hun voorstellen)
- Afsluitend open gesprek met PNM, zodra de publieke actoren zich gaan klaar maken om met de aanbesteding te beginnen. In een dergelijk gesprek dient te worden bedankt voor de prettige samenwerking en de inhoudelijke verrijking die plaats heeft gevonden via de consultaties. Tevens dient helder te worden gemaakt dat dergelijke structurele samenwerking transparant en open dienen te zijn en dus voor iedereen openbaar is. Noodzaak tot gelijktrekken van kennisniveau. Na een dergelijk gesprek, wat het einde betekend voor de samenwerking, scheiden de wegen van de publieke en private actoren. Deze beëindiging vindt plaats, omdat de betrokkenheid van private actoren bij de aanbesteding niet gewenst is, op basis van juridische gronden. Indien dit wel gebeurt, is er geen sprake meer van zuiverheid. Voor een 'zuivere' aanbesteding dienen de interacties met de private actoren te worden stop gezet. PNM toonde begrip hiervoor en realiseerde dat het ook nodig was, aangezien de aangesloten private partijen niet uitgesloten wilden worden. De afspraak, om tijdens het voortraject intensief te overleggen, maar zodra de aanbesteding begint deze interactie te verbreken, heeft goed gewerkt.
- Het werken met een biedingvergoeding. In het voortraject van ICT in Bereikbaarheid zijn er veel private actoren actief geweest. Deze actoren hebben veelal veel kosten gemaakt voor de deelname aan het voortraject en de bieding voor het project zelf. De nummer 2 en 3 krijgen als beloning en vergoeding voor hun deelname en propositie een bedrag dat de kosten deels kan vergoeden.

Ervaringen met het werken met een tenderboard en een tenderteam

tenderteam

SWINGH heeft in het hele proces een initiërende rol, zij heeft een rol gespeeld bij de consultatieronden, voor de formulering van het project. Zodra het project concreet wordt, gaat de primaire verantwoordelijkheid naar één van hen. Bestuur van SWINGH bestaat uit drie overheden: ministerie van Verkeer en Waterstaat, Provincie Zuid-Holland en stadsgewest Haaglanden. Vanuit deze is er één partij gekozen die de trekker is van het project, stadsgewest Haaglanden.

Het tenderteam bestond uit een aantal personen, die verschillende overheden vertegenwoordigden. De groep werd aangevuld, daar waar nodig met aanvulling van experts. Deze aanvulling vond plaats indien er te weinig know-how was en er tijdsbeperkingen aanwezig waren. Hier was sprake van maatwerk. Gebeurde veelal bij de inhoudelijke beoordeling van de biedingen.

tenderboard

Tenderboard, zie punt hierboven. Vooral vanwege het open proces was een dergelijke kwaliteitsborging van groot belang. De tenderboard toetste alles en voorzag het tenderteam en de operationeel gemandateerde opdrachtgever van advies. Kwaliteitsborging moet je inbouwen. Is opgebouwd uit externe personen die geen betrekkingen hebben met andere publieke actoren in het Netwerk. De tenderboard bestond uit: een advocaat, financieel deskundige en ervaren tender-manager.

Snelheid van de gevolgde procedure

Stadsgewest Haaglanden heeft het voornemen om meerdere projecten op een dergelijke manier qua opzet, als aanpak, uit te voeren. De snelheid van de gekozen procedure is de juiste snelheid geweest. De gevolgde procedure is superkort en het is niet mogelijk om deze nog sneller te laten verlopen bij dergelijke projecten. Binnen een jaar tijd vanaf het begin van het project is er een contract gesloten. Stadsgewest Haaglanden gaat ervan uit dat een dergelijk proces niet nog korter kan. Dit door de wettelijke bepalingen waaraan publieke actoren gebonden zijn en tevens is het niet mogelijk om een nog snellere procedure door te voeren zonder kwaliteitsverlies. Er moet tijd worden genomen voor zeer zorgvuldig kunnen beoordelen van de biedingen, het kunnen checken met deskundigen, bepaalde aspecten verder te kunnen uitwerken, etc. Per project is de mogelijke snelheid van de procedure verschillend. Dit heeft vooral te maken met de aard en de omvang van het project (hoeveel partijen, hoe innovatief het is, hoe groot het project is, hoeveel bidders, etc.)

PPS

- PPS in het voortraject is gewenst.
- Door de ontwikkelingen rondom ICT in Bereikbaarheid ontstaan op kleine schaal PPS-vormen. Dit is het gevolg van het feit dat TripleVia afhankelijk is van de wegbeheerders voor bepaalde data. In ruil voor deze data komen het consortium tot een bepaalde 'deal' met de desbetreffende wegbeheerder. Dit kan worden gezien als een vorm van PPS.

Samenwerking met TripleVia

De samenwerking is een gestructureerde samenwerking, die gebaseerd is op mijlpalen die gekoppeld zijn aan bepaalde prestaties. Voor het behalen van dergelijke prestaties wordt telkens een deel van de financiële middelen vrijgemaakt door het stadsgewest Haaglanden.

Tevens dient het consortium op bepaalde tijdstippen schriftelijke rapportage uit te brengen, in het vervolg hiervan treden de opdrachtgever en -nemer in overleg met elkaar om de rapportage te bespreken.

Het bovenstaande duidt op een gestructureerde samenwerking, echter staat het beide partijen vrij om op elk moment contact te zoeken met de andere partij. Indien nodig kan men zo dingen op elkaar afstemmen.

De mix van een gestructureerde en tevens losse en meer directe vorm van samenwerking wordt als prettig beoordeeld. De communicatie verloopt via de projectleider.

Los van het technische traject is er ook een samenwerking op het gebied van communicatie / public relations traject. Binnen dit traject werken de projectorganisatie en TripleVia ook samen. De activiteiten van beide actoren worden hierbij op elkaar afgestemd en zijn er ook afspraken gemaakt. Een eenduidige communicatie naar buiten is van groot belang. Hiervoor is wel bij beide kanten goodwill vereist.

Ontwikkelingen van netwerk

Op dit moment zijn er twee ontwikkelingen gaande die invloed hebben op het netwerk. Deze ontwikkelingen hebben als grondslag dat er veel private actoren bij het voortraject van ICT in Bereikbaarheid betrokken zijn geweest. Uiteindelijk is er maar een winnaar, TripleVia, overgebleven, echter wil dit niet zeggen dat de andere private actoren zich terug trekken uit het ontwikkelen van diensten. Private actoren ontwikkelen eigen diensten die kunnen concurreren met de diensten van TripleVia. Een andere groep private actoren ontwikkeld hiervoor aanvullende diensten.

De reden voor het bovengenoemde gedrag van andere private actoren dan TripleVia is dat dergelijke diensten over heel Nederland kunnen worden uitgerold. Haaglanden was en is een stepping stone richting de andere regio's van Nederland

Keuze van projecten die voorkomen uit het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Betrokkenheid van stadsgewest Haaglanden bij de keuzen voor projecten:

Betrokkenheid komt voor uit deelname aan SWINGH. Hierdoor staat men in contact met een groot deel van het netwerk. Haaglanden is bezig met het ontwikkelen van een opvolger voor ICT in Bereikbaarheid. Tevens wordt zij vaak uitgenodigd door andere partijen om kennis en ervaring te delen t.a.v. ICT in Bereikbaarheid.

Regionale vervoersautoriteit

Samenwerken is heel belangrijk, Haaglanden is hier altijd een voorstander van geweest, zowel publiek-publiek als publiek-private samenwerking. De vraag is echter of dit dient plaats te vinden in een vervoersautoriteit. Een dergelijke organisatie kan eventueel pas op de lange termijn worden gerealiseerd.

Daarnaast is het van belang dat er 1 aanspreekpunt is voor de private actoren, tevens moet er 1 partij van de publieke actoren de trekker van een project zijn. Het laatste punt heft ontzettend positief gewerkt. Het is van belang om alle publieke actoren en ook private actoren te verenigen rondom een project. Of zij echter verenigd dienen te worden in één aparte organisatie is de vraag. Maar samenwerking door middel van gedeelde kennis, visies en middelen heeft zeker baat en daarvan is Haaglanden een voorstander.

D.5 Uitkomst interview mr. G.B.J. Schuhmacher

Datum: 26-08-2005

Tijd van aanvang: 09.30

Plaats: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag

Respondent: mr. G.B.J. Schuhmacher

Duur interview: 80 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met mr. G.B.J. Schuhmacher

Opmerking vooraf

- Visie van ministerie van Verkeer Waterstaat: Hoofddirectie Juridische Zaken is faciliterende stafdienst binnen een departement, de visies van het ministerie komen voor uit de beleidsdirecties voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Bovendien is Dhr. Schuhmacher gedetacheerd vanuit het ministerie als vakdeskundige, op het gebied van aanbestedingsexpert, niet als uitvloeisel van de samenwerking tussen het Rijk en andere overheden. De expertise t.a.v. aanbestedingsmogelijkheden ontbrak in het tenderteam en vanwege dit feit heeft Dhr. Schuhmacher deelgenomen aan het project en het proces. Vanwege het bovenstaande worden de visies achterwege gelaten en wordt er meer gericht op de inhoud van het project.

Inhoudelijke notities

Het netwerk vormt een los netwerk van samenwerkende actoren. SWINGH en PNM interacteren met elkaar om de prioriteiten af te spreken. Op dit niveau worden de lange termijn doelstellingen vastgesteld.

Een dergelijk netwerk werkt, op basis van een losse formule, die telkens resulteren in vertaling van afspraken en projecten op onderwerpen die in dit netwerk van toepassing zijn. Per issue wordt bekeken wat voor soort project benodigd is en hoe dit project dient te worden georganiseerd.

ICT in Bereikbaarheid

T.a.v. ICT in Bereikbaarheid is er voor gekozen om van één van de deelnemende overheden de aanbestedende dienst te maken en de andere overheden leveren financiële middelen voor het gezamenlijke budget en personeel voor het projectteam en andere faciliteiten. Dit alles wordt overgeheveld naar stadsgewest Haaglanden. Hierdoor is er één bestuursorgaan, één rechtspersoon die de één aanbestedende dienst vormt, met één besluitvormingstraject. Met een dergelijke werkwijze voorkom je meerdere verschillende parallel lopende besluitvormingstrajecten. Het feit dat er één centraal sturende partij was en twee andere faciliterende en volgende actoren waren vormt een bestuurlijk uniek punt in dit project. Dit heeft er uiteindelijk in geresulteerd dat het project in een zeer hoog tempo en eenduidig doorlopen is. Indien er meer sprake was geweest van een meer samenwerkende aanpak had het traject vertraging opgelopen.

Het grote succes in dit project was dus dat er uiteindelijk maar 1 publieke actor is geweest die het project onder haar hoede heeft genomen en dat de andere actoren niet daarmee hoefden samen te werken, maar het vertrouwen hebben uitgesproken in de leidende publieke actor. De andere actoren, Rijkswaterstaat en Provincie Zuid-Holland, hebben zich gecommitteerd, via het uitspreken van hun vertrouwen, aan het resultaat wat stadsgewest Haaglanden uiteindelijk zou bereiken. Het vertrouwen bleek onder meer uit het feit dat de mensen die van de 2 volgende actoren die in het projectteam deelnamen werden aangestuurd vanuit stadsgewest Haaglanden en niet vanuit hun moederorganisaties. Echter moesten de deelnemende personen uit de andere actoren de achterban wel steeds gerust stellen en gecommitteerd houden, zodat het project een kans zou krijgen. Men moest de achterban overtuigen dat de doelstellingen van de moederorganisatie het beste zouden worden behartigd op de gevolgde werkwijze. Onderdeel hierbij was dus het vertrouwen en het uit handen geven van het project aan de leidende actor. Van groot belang hierbij was dat er een zeer sterk professioneel en kwalitatief projectteam is gevormd, hierdoor werd op inhoud respect afgedwongen bij de andere publieke actoren.

De samenwerking tussen de deelnemende overheden, met name de overheveling van middelen en bronnen, vormde een lastig punt in dit proces. "Er is best een tijd in SWINGH-verband over vergaderd en het heeft ook best een tijd geduurd voordat men tot de conclusie is gekomen [...] dat de samenwerking voor dit project het beste vormgeven doordat één van ons het gewoon gaat doen." Er was eerst sprake van dat de drie overheden, Rijk, provincie en Haaglanden, het zouden gaan doen of dat SWINGH het zou gaan doen namens de overheden. Op dit punt is er dus getouwtrek geweest en heeft het voor vertraging gezorgd.

Duur van het traject

De procedure, die ongeveer een jaar tijd in beslag heeft genomen, is niet sneller te doorlopen. Naast de wettelijke bepalingen, die geeneens de meest doorslaggevendende factoren waren, moeten de biedende partijen de gelegenheid krijgen om een bieding te maken. Vervolgens neemt de beoordeling van deze biedingen tijd in beslag, waarna de onderhandelingsfase zich aandient. In deze drie stappen kom je bij de winnaar uit. (selectiefase, biedingen, terug naar 3 partijen, dieper doorpraten met de 3 gekozen partijen, 3 definitieve biedingen, 1 winnaar, contract afsluiten).

Alle lucht en spelingruimte zijn uit de procedure gehaald en dat een dergelijk proces minimaal een jaar duurt. De besluitvorming binnen Haaglanden is ook via de kortst mogelijke wegen doorlopen. Deze snelheid is te danken aan de mandatering, van één ambtenaar. Deze ambtenaar, Dhr. Willem Benschop, beschikte hiermee over alle bevoegdheden. In het voortraject is er voor gezorgd dat het Dagelijks Bestuur het besluit heeft genomen tot de start van het project, de goedkeuring heeft gegeven aan zowel het Plan van Aanpak als de ITQ. In het Plan van Aanpak is de mandatering van Dhr. Benschop opgenomen. Deze mandatering heeft er voor gezorgd deze ambtenaar volledige beslissingsbevoegdheid kreeg gedurende het traject van de aanbesteding. Het eindresultaat ging echter wel via het Dagelijks Bestuur zodat hetzij het besluit tot gunning zelf heeft genomen, maar de tussenliggende operationele besluiten zijn genomen door de gemandateerde ambtenaar. Het Dagelijks Bestuur is gedurende het traject alleen mondeling op de hoogte gehouden van de vorderingen en dit gebeurde alleen aan de verantwoordelijke portefeuillehouder. Tussentijds is er éénmaal een vergadering geweest waarbij vertegenwoordigers van het ministerie Verkeer en Waterstaat, provincie Zuid-Holland en het Stadsgewest Haaglanden op hoofdlijnen zijn ingelicht welke kant het project op zou gaan. Door het bovenstaande is er voor gezorgd dat het voortraject een zo kort mogelijke tijdsduur heeft gekend. Het traject dat hierboven is geschetst vormt een

uniek proces, waarbij men parallelle a-synchrone besluitvormingstrajecten van drie bestuurslagen heeft voorkomen om zodoende de vertraging tot een minimum te beperken.

De uniekheid van het traject is nog groter geworden doordat de 'volgende' actoren, ministerie van Verkeer en Waterstaat en provincie Zuid-Holland, zich in haar rol hebben geschikt en dit niet aan hen is opgelegd op basis van een contract. In plaats van contracten hebben hier procesmatige bestuurlijke afspraken in SWINGH aan ten grondslag gelegen. Een bestuursovereenkomst zou nog beter geweest zijn, maar hiervoor is destijds niet gekozen, want er werd gevreesd voor de inbeslagname van tijd voor een totstandkoming van een dergelijke overeenkomst.

SWINGH

Verkeer is een van de vele beleidsterreinen in het staatsbestel. In het Nederlandse staatsbestel is er voor gekozen om de gemeenten integraal verantwoordelijk te maken voor het bestuur van de stad. Verkeer door de stad vormt daarbij één van de thema die daarbij van belang zijn, zij is echter niet de belangrijkste.

Echter is er op het beleidsthema van verkeer wel winst te boeken. Dit kan gebeuren door het wegnemen van tegenstellingen en het efficiënter benutten van het huidige aanbod. Het veranderen van de institutionele context, het doorvoeren van een institutionele reorganisatie, vormt geen oplossing voor het beleidsthema.

Gezien de decennialange discussies over het instellen van een vervoersautoriteit heeft de doelstelling van het PNM geen zin. Men kan zich beter richten op de instrumenten die ter beschikking zijn en daarbij behorende methoden. SWINGH is daarvan een voorbeeld waarmee resultaten te boeken zijn. SWINGH als katalysator voor het project ICT in bereikbaarheid heeft zeer goed gefunctioneerd. SWINGH draagt in een dergelijke context toe dat zij een katalyserende werking heeft, actoren op hun verantwoordelijkheden wijst (man en paard noemen), innovatieve samenwerkingsverbanden samenstelt en projecten voorbereid. Met een dergelijke aanpak vermijdt men ellenlange vergaderingen en de daarbij behorende machtspolitiek.

Partijen moeten hun verantwoordelijkheid nemen in plaats van af schuiven door te pleiten voor een nieuwe instantie. Te vaak is in de praktijk gebleken, ook op het gebied van ICT in Bereikbaarheid, dat dit alleen maar leidt tot vertraging en niet tot het gewenste resultaat.

SWINGH als procesmanager

SWINGH is een samenwerkingsverband dat vooral actief is beleidsniveau. Hierdoor heeft zij echter in de 'harde' technische sector niet veel invloed. Als procesmanager op beleidsniveau is zij afhankelijk van het bestuurlijk commitment van de verschillende publieke actoren die zij vanuit de top van die actoren verkrijgt. Indien het commitment op peil blijft, kunnen zij door de korte lijnen naar de bestuurders en het aanzwengelen van innovatieve projecten successen boeken. SWINGH moet zich, m.b.t. projecten, beperken tot de functie van katalysator, zij dient de projecten aan te zwengelen en ze niet uit te gaan voeren. SWINGH dient het project op beleidsmatig niveau voor te bereiden en moet vervolgens de bevoegdheden / het project overdragen aan een publieke actor die in het bestuur van SWINGH is vertegenwoordigd. Zij dient een project te vertalen naar de juiste opdracht aan degene die het stokje over gaat nemen. Daarbij dient SWINGH goed te benoemen waar de 'nieuwe' regisserende actor bij geholpen dient te worden en wat voor soort relatie met marktpartijen er dient te worden aangegaan. De keuze voor de actor, waar het project aan wordt overgedragen, dient op basis van een zorgvuldige selectie te gebeuren.

Samengevat komt het erop neer dat SWINGH een voorbereidend samenwerkingsverband voor projecten op het beleidsthema van verkeer is. Zij zet het speelveld voor de actoren uit waarbinnen zij projecten kunnen realiseren. Tevens kan SWINGH met haar invloed projecten op de politieke agenda zetten of houden.

Werkwijze van SWINGH

SWINGH wilt graag haar werkwijze incorporeren in de publieke actoren. SWINGH schat haar houdbaarheid op nog ongeveer 2 jaar. Na deze periode wil SWINGH hebben bereikt dat haar werkwijze, de zogenaamde SWINGH-werkwijze, waarin de stromenaanpak centraal staat, geïncorporeerd is bij de andere publieke actoren. Echter is samenwerking geen natuurlijk gedrag van organisaties, het zal dus altijd de nodige bestuurlijke impulsen moeten hebben om een dergelijke samenwerking tot stand te brengen of te houden. Een organisatie is namelijk altijd gericht op zichzelf. Men kijkt naar zichzelf en haar grenzen van bevoegdheden en tracht dit samen met haar eigen werkprocessen te optimaliseren. Extra energie zal dus vereist zijn om een degelijke samenwerking, die vereist is op dit beleidsthema, te bewerkstelligen.

Het is goed om op een aantal geselecteerde thema's een overeenkomst te sluiten tussen de van belang zijnde actoren over de wijze van afstemmen en samenwerken. Echter moeten ideeën en enthousiasme dit concept katalyseren, dit dient door een externe partij te worden gedaan. Helaas is de externe partij, net zoals een echte katalysator, ook op een gegeven moment aan vervanging toe. Institutionaliseren van SWINGH is daarom niet gewenst, dit zou wederom de bureaucratie vergroten. Het is een proces van een op- en neergaande lijn van (externe) partijen / samenwerkingsverbanden die als katalysator in het netwerk dienen te functioneren om zodoende de samenwerking tussen de actoren te bevorderen. Tijdens de opgaande bewegingen van een dergelijke proceslijn ("als je de SWINGH mee hebt") dient ervoor gezorgd te worden dat er dan snel een aantal projecten georganiseerd en uitgevoerd worden. Hiermee kunnen dan de resultaten van de projecten en de samenwerking tussen de betrokken actoren als voorbeelden van het succes van een dergelijke werkwijze worden betiteld.

Samenwerking tussen stadsgewest Haaglanden en TripleVia (PPS)

De samenwerking tussen de opdrachtgever en –nemer verloopt op dit moment goed. Initieel was het idee om op basis van PPS samen te gaan werken. Men is hiervan afgestapt omdat de vrees heerste dat door de diversiteit onder de publieke actoren op het gebied van mobiliteit men niet de verplichtingen richting TripleVia zou kunnen nakomen. Dit zou de samenwerking verslechteren en ruzie tot gevolg kunnen hebben. Dit risico is voorkomen door te zorgen dat de verplichtingen die bij PPS horen vermeden zijn. Men heeft ervoor gekozen dat TripleVia de wegbeheerders zelf gaat benaderen, in ruil hiervoor stelt de opdrachtgever zich coulant op bij de beoordeling. Stadsgewest Haaglanden heeft wel een inspanningsverplichting op zich genomen om TripleVia te ondersteunen (een ondersteunende brief, etc.). Door deze afstand, wordt het een privaat initiatief waarbij, buiten de opdrachtgever om, minuscule vormen van PPS ontstaan met gemeenten en andere organisaties op het gebied van hele concrete samenwerkingspunten. Door deze organisatie wordt het voor het private consortium ook makkelijker om dit project verder uit te rollen in Nederland. Het enige risico dat de publieke actoren hierdoor lopen wordt beperkt tot de € 3.500.000,00, wat gepaard gaat met de opstartsubsidie. Dit bedrag zal ook, indien het project mislukt, niet worden teruggevorderd van het consortium.

PPS in de voorbereidende fase

In het voortraject heeft zich een debat tussen de private en publieke actoren voorgedaan waarin de contouren van het project zijn bedacht. Hier heeft zich wel degelijk een vorm van PPS voorgedaan, het debat kan worden betiteld als een PPS-debat.

Private partijen wensten meer speelruimte op het gebied van mobiliteit. In de visie van de private actoren moesten de publieke actoren ophouden met de ver doorgevoerde specificering van projecten. Deze specificering zou namelijk niet de optimale capaciteiten van de private actoren kunnen benutten, aangezien de publieke actoren minder kennis hebben. Men stond dus een open vraag voor.

Leerpunt van het proces ICT in Bereikbaarheid

- De communicatie van de publieke actoren in het samenwerkingsverband van SWINGH richting de private actoren heeft een leerpunt gevormd. Vooral op het moment dat er besloten werd tot de organisatie van het project ICT in Bereikbaarheid in de vorm van een aanbesteding met een open uitvraag. De luiken van de publieke actoren richting de private actoren zijn hierdoor dicht gegaan, maar dit is helaas niet adequaat gecommuniceerd. Het PPS-debat wat zich voordoet tussen SWINGH en PNM in dit proces droogde op doordat de publieke actoren zich terugtrokken om een aanbesteding, met een open uitvraag, te ontwerpen. Dit is niet richting de private actoren adequaat gecommuniceerd. Deze keuze, die noodzakelijk was en genomen is voor de bescherming van de private actoren, is later na de verheldering van de publieke actoren geaccepteerd door de private actoren.
- Andere leerpunt zijn geweest:
- Slechte organisatie van de publieke actoren, dit vertaalde zich in problemen die gepaard gingen met
 - Bestuurlijke financiële toezeggingen concreet vertalen naar acties
 - Juridische complexiteit die hiermee gepaard gaat
 - Andere praktische problemen.

De problemen hebben zich vooral op operationeel niveau voorgedaan. De samenwerking onder de publieke actoren was zeer aanwezig echter de vertaling naar het operationele niveau heeft de nodige problemen met zich meegebracht. Publieke partijen zijn moeilijk op een dergelijk niveau. Op dit vlak zijn er dus ook leerpunten te vinden.

De ervaring leert dat er dus zo min mogelijk operationele 'hobbels' moeten zijn in het proces. Binnen de context, welke gestoeld is op procesmanagement, is er een eenduidige vertaling naar een project gevormd. Uit het continue PPS-proces, wat een open einde heeft, komen als resultaat concrete projecten. De concreetheid in het PPS-proces aangaande het project ICT in Bereikbaarheid was de aanbesteding. Deze ITQ vormt een heel eenduidig projectplan, wat voor zowel de publieke als private actoren voor duidelijkheid heeft gezorgd.

- Een ander leerpunt is geweest dat voor een dergelijke innovatieve procedure een zeer deskundig en professioneel projectteam gevormd dient te worden. Dit team dient niet een te grote bezetting te hebben, maar indien nodig kan zij wel worden uitgebreid met externe specialisten.
- Biedingvergoeding verruimen onder het aantal ontvangers, hierdoor zal wel de vergoeding per partij lager uitvallen. De 7 consortia die zijn afgefallen hadden ook een deel van het budget wat gereserveerd was voor de vergoeding van hun inzet mogen ontvangen. Gebleken is dat zij ook zeer veel inspanningen hebben geleverd om een bieding te kunnen inleveren. Het projectteam veronderstelde dat de grootste inspanningen moesten worden geleverd tijdens de onderhandelingsfase. Echter is achteraf gebleken dat het meeste werk in de initiële biedingen is gaan zitten.

Open uitvraag als innovatie

Het vernieuwende aspect in de gevolgde procedure in het project ICT in Bereikbaarheid ligt in het aspect dat "de aanbesteding als vehikel is gebruikt om een beleidsproject vorm te geven." Dit is gedaan door middel van de ITQ van het project ICT in Bereikbaarheid als projectplan te gebruiken. Eén en ander is mogelijk geworden doordat de open uitvraag gecombineerd werd met een heel gereguleerde tender en daarbij behorende besluitvorming. Tevens was er een tenderboard aanwezig, welke toezicht hield. Door een dergelijke strakke uitlijning was het dus een tool van de projectvoerder om een markt te creëren.

Met behulp van deze 'keiharde' tool van projectmanagement, de aanbesteding als projectplan, werden bestuurders van de betrokken publieke actoren, gedwongen tot het steunen van het projectplan. Bij een normaal projectplan zijn er veel minder sancties aanwezig indien men er zich niet aanhoudt. Met behulp van een dergelijke aanbestedingsprocedure kon het projectteam de discipline op hoogte houden binnen de betrokken publieke actoren.

"Een juridisch zeer bindende aanbesteding, met heel duidelijke spelregels die opgeschreven waren in de aanbestedingsdocumenten, die waren voor alle betrokkenen aan publieke zijde en voor het projectteam heel erg disciplinerend en werkt dus heel als een hard projectplan." Alle stappen van het project zijn vermeld in de bindende aanbestedingsdocumenten. De stappen die vermeld waren zullen dus daadwerkelijk door het team en de aanverwante publieke actoren moeten worden genomen. Deze gevolgde methode heeft tot een zeer duidelijk project waar alle actoren aan gecommitteerd zijn. De commitment komt o.a. voort uit de angst van de toekenning van de juridische schuld aan diegene die zijn afspraken niet is nagekomen.

Projectmanagement

Er heeft zich gedurende het project ICT in Bereikbaarheid afstemming plaats gevonden met andere projecten. Er zijn bepaalde initiatieven, die gedurende de tender speelden, door het projectteam verboden of tegengehouden, omdat deze interfereerden met ICT in Bereikbaarheid. Met behulp van juridische argumenten zijn vergelijkbare initiatieven een halt toe geroepen. De reden hiervoor is dat er een open uitvraag is gedaan met als gevolg dat het project een zeer brede scope kent. Door de brede scope zou het mogelijk zijn dat andere projecten met vergelijkbare thema's, die opgestart werden door publieke actoren, ICT in Bereikbaarheid zouden kunnen schaden. In het proces, waar de wil tot samenwerking in de voorbereiding tot stand is gekomen, heeft men de ruimte geboden en niet concreet afgebakend om het project ICT in Bereikbaarheid te laten floreren. Als gevolg van het gevolgde proces was het vervolgens wel noodzaak om snel tot actie te komen, een dergelijke geboden ruimte, waarbij men zich aan de afspraken houdt, heeft namelijk een houdbaarheidsdatum.

Werkwijze en besluitvorming

In de periodes tussen de bekendmaking van de beoordelingen vonden de volgende acties plaats:

- Zorgvuldig beoordelingsproces
- Partijen de mogelijkheid geven tot het aantekenen van bezwaar
- Parallel aan het beoordelingsproces en de besluitvorming daarover werd het opvolgende aanbestedingsdocument geschreven en daar de besluitvorming over hadden.
- Dergelijke documenten mocht pas openbaar worden gemaakt zodra de bezwaarprocedure, de zogenaamde Alcatel procedure, afgelopen was.

PNM pleit in navolging van ICT in Bereikbaarheid voor een snellere besluitvorming voor toekomstige projecten. Snellere besluitvorming is mogelijk op het gebied van de definiëring van een project. Binnen SWINGH, met name vertalend naar de verschillende partijen daarin, kunnen in hun onderlinge samenwerking en interne besluitvorming, kan progressie worden geboekt op het gebied van snelheid. In de voorbereidende fase is er in de toekomst winst te boeken. Echter is er in Nederland nog nooit een project geweest met een dergelijk korte besluitvorming als ICT in Bereikbaarheid, vanaf het moment dat zij startklaar was. Met startklaar wordt het moment bedoeld dat het project gedefinieerd is, er door een bestuursorgaan opdracht aan is gegeven en de benodigde financiële middelen beschikbaar zijn.

D.6 Uitkomst interview drs. G.M. Bottinga

Datum: 23-09-2005

Tijd van aanvang: 13.30

Plaats: stadhuis Den Haag

Respondent: drs. G.M. Bottinga

Duur interview: 86 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met drs. G.M. Bottinga

Gemeente Den Haag in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Eens in de zoveel tijd worden er dergelijke offensieven gestart, waar SWINGH onderdeel van is. Dit heeft als doel om de boel op te schudden en er weer nieuwe leven in te blazen. Dit is nodig in de verkeerswereld. SWINGH is een succesvol samenwerkingsverband op dit moment en heeft de nodige successen geboekt echter beginnen zich nu kleine scheurtjes te vertonen in het samenwerkingsverband. De Mobiliteitsmanager, dhr Galjaard, gaat per 01-01-2006 weg en daarvoor moet een opvolger worden gezocht. Bij dit proces zijn er acties zichtbaar waarbij de deelnemende partijen toch weer proberen de structuur in te kapselen. Een van de grote succespunten van SWINGH is juist dat er een 'out of the box' mentaliteit heerst in een losstaand samenwerkingsverband waardoor er snel dingen kunnen worden gerealiseerd, zoals ICT in Bereikbaarheid. Echter zal SWINGH niet het bereikbaarheidsprobleem van de regio oplossen. Alles wat zij realiseren is mooi meegenomen, maar het zal niet enorm grote zoden aan de dijk zetten. Kilometerbeprijzing kan een structurele oplossing gaan vormen.[]

De reden van aanwezigheid van de gemeente Den Haag wordt gevormd door het bereikbaarheidsprobleem van Den Haag en de regio. Om een dergelijk probleem het hoofd te kunnen bieden moet de gemeente alle mogelijke conventionele en onconventionele middelen gebruiken. SWINGH vormt een van de onconventionele middelen. De Commissie Luteijn heeft voor aandacht van de regio gezorgd en deze aandacht is vertaald naar een financiële bijdrage van het Rijk. Voor Den Haag is het dus van belang om dan in dergelijke processen vertegenwoordigd te zijn. Ook al om opportunistische redenen moet de gemeente er zelfs bij zitten.

Een andere reden voor de gemeente Den Haag om aanwezig te zijn in het netwerk is dat zij de grootste gemeentelijke actor vormt, ook in het stadsgewest Haaglanden. Den Haag kan het zich ook absoluut niet veroorloven om niet deel te nemen aan het netwerk en niet samen te werken met haar buurgemeenten. De realiteit is namelijk dat de files naar Den Haag zich voordoen op het grondgebied van de andere gemeenten in de regio Haaglanden. Dit in tegenstelling bijvoorbeeld tot Rotterdam en Amsterdam.

De gemeente Den Haag oefent invloed via verschillende kanalen. Zij is de grootste gemeente en heeft hierdoor een zwaarder wegende stem dan alle andere gemeenten in Haaglanden. Daarnaast is gemeente Den Haag vertegenwoordigd in SWINGH en stadsgewest Haaglanden. Ook in deze organisaties is zij wederom de grootste partij en kan zij dus veel invloed uitoefenen. Mede hierdoor kan zij het netwerk deels (indirect) sturen.

Stromenaanpak:

Deze werkwijze van SWINGH wordt ondersteund door gemeente Den Haag.

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Belangrijkste publieke actoren:

- Gemeente Den Haag
- Stadsgewest Haaglanden
- Rijkswaterstaat
- Zoetermeer, Delft

Provincie Zuid-Holland is in mindere mate belangrijk, omdat dit zich afspeelt in het kaderwetgebied Haaglanden. Zij is echter wel wegbeheerder van een aantal provinciale wegen, op dit moment wordt er gewerkt om een aantal wegen naar de gemeenten over te hevelen. Naast de het wegbeheerschap heeft de provincie Zuid-Holland ook ruimtelijke bevoegdheden en deze geven haar wel een vorm van macht. Er is een wil tot samenwerking onder de actoren, omdat alle actoren zich bewust zijn van het probleem.

ICT in Bereikbaarheid

De samenwerking tussen de publieke partijen in SWINGH is goed verlopen. SWINGH heeft voor nieuw elan gezorgd. Echter is het vreemd dat er een nieuwe samenwerkingsverband moet worden opgericht, aangezien stadsgewest Haaglanden de uitgelezen actor is waarin alle publieke actoren zijn verenigd om samen te werken aan de bereikbaarheid van de regio.

Gedurfd interessant plan, echter moest er wel een sterke regie aan verbonden worden, want er waren ook risico's. Met een open uitvraag en een budget van € 3.500.000 had het zomaar kunnen uitmonden in een financieel schandaal. Echter nu zijn de kerncompetenties van de private actoren benut: kennis, creativiteit, etc.

Uit het proces van ICT in Bereikbaarheid kan een vorm van PPS uit ontstaan, namelijk voortraject-PPS.

De afgelopen jaren zijn er door de ICT-ontwikkelingen enorme mogelijkheden tot stand gekomen die toegepast kunnen worden in de verkeerswereld en de mobiliteitsproblematiek. Het huidige systeem is een systeem wat uit de vorige eeuw stamt en de grootste financiële middelen bevinden zich bij de starre en traditionele rijksoverheid. Met ICT in bereikbaarheid wordt het wellicht mogelijk om een hele nieuwe markt aan te boren en af te stappen van de traditionele gang van zaken.

Het voortraject waarin overleg plaats vindt tussen publieke en private partijen is goed, maar feit blijft dat er wel altijd een aanbesteding dient plaats te vinden volgens Europese aanbestedingsregels. Het is dus nuttig om te weten wat er in de markt speelt, maar het is niet mogelijk om een permanente informele PPS op te richten.

De gevolgde procedure is als zeer zwaar ervaren. Wellicht dat het iets te overdreven is geweest, maar er is niet aan te ontkomen. Wellicht omdat het de 1^e keer was dat een dergelijke procedure is gevolgd dat dit de reden is geweest om het zo zwaar mogelijk te maken.

Gemeente Den Haag is vertegenwoordigd geweest in het tenderteam.

De ervaringen met het project liggen in het feit dat er eindelijk is getracht om op een nieuwe manier aan te besteden. Indien het project blijkt falen, kan er toch worden aangetoond dat men alles heeft geprobeerd.

Procesmanagement

De Mobiliteitsmanager is de procesmanager

Deze actor stuurt dmv korte lijnen. Dit is alleen mogelijk in een dergelijke proeftuin zoals SWINGH. Dit kan en moet echter geen algemeen model worden, gezien de bureaucratie binnen de overheid. Dit komt door de verantwoordelijkheden van de overheden, zoals rechtmatig en wetmatig werken. Er moet echter ook weer geen bureaucratie voor de bureaucratie zijn.

Projectmanagement

De gemeente Den Haag is betrokken bij de afstemming van projecten, zij is namelijk vertegenwoordigd in het stadsgewest Haaglanden. Dergelijke projecten verlopen via Haaglanden en de gemeente Den Haag heeft een permanente zetel in deze actor.

PPS

PPS is geen wondermiddel. Het is vaak een financieringsexcuus voor de publieke actoren. Er worden vaak mooie projecten uitgedacht door de publieke actoren, maar waar veelal geen publiek geld voor aanwezig is. Vaak komt dan de gedachte van PPS naar boven, publieke actoren moeten dan gaan kijken of er niet private partijen geïnteresseerd zijn om een financiële bijdrage te doen. Vervolgens worden dan private actoren graag bij het proces betrokken, maar waar het vervolgens op uitloopt is dat deze private actoren veelal andere dingen aanbieden. Voorbeelden hiervan zijn dat zij kennis en vaardigheden aanbieden, maar niet financieel willen bijdragen aan dergelijke projecten. Zeker in de sector verkeer is het nog zeer weinig voor gekomen dat private partijen in een PPS op financieel gebied participeren.

PPS-constructies kunnen vaak verkeerde en zelfs valse verwachtingen, zoals het proberen van het verschuiven van problemen, opleveren. De naïeve gedachte bij publieke actoren is vaak dat 'als het goed is voor de economie het bedrijfsleven geïnteresseerd is'. Echter gaat dit bij lange na niet altijd op. De kunst van PPS is dat een proces zo wordt georganiseerd dat de sterke punten van zowel publieke als private actoren worden benut.

Regionale vervoersautoriteit

De gemeente Den Haag gelooft niet in 1 regionale integrale organisatie voor verkeer. Oorzaak hiervan is dat er op allerlei niveaus problemen moeten worden opgelost en de bereikbaarheidsproblemen met veel andere problemen samenhangen. Files zijn regionale problemen in de regio Haaglanden. Het is een mobiliteitsmarkt op zichzelf. De historie wijst uit dat indien alle macht naar stadsgewest Haaglanden, zoals het geval was bij de oprichting van de stadsprovincie Haaglanden, wordt overgeheveld de burgers hier niet van gediend zijn.

D.7 Uitkomst interview ing. R.T. Liemburg

Datum: 29-09-2005

Tijd van aanvang: 10.15

Plaats: Provinciehuis, Den Haag

Respondent: ing. R.T. Liemburg

Duur interview: 61 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met ing. R.T. Liemburg.

Provincie Zuid-Holland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

In het provinciaal verkeers- en vervoersplan wat de provincie heeft uitgebracht heeft zij haar ideeën geformuleerd hoe de bereikbaarheidsproblemen kunnen worden opgelost. Zij is van mening dat hierbij dient worden gedacht in netwerken. In termen van de netwerkgedachte moeten de actoren van belang, de wegbeheerders, met elkaar interacties aangaan. Inhoudelijk hebben zij namelijk allen het zelfde doel of op zijn minst bied het overeenkomsten. In het Provincie Zuid-Holland is wegbeheerder van een aantal provinciale wegen en vanuit die positie is het van belang dat zij aanwezig is in het netwerk.

Het belang van de provincie Zuid-Holland is dat zij de bereikbaarheid van eigen wegen kan garanderen, maar tegelijkertijd gaat het haar ook om de bereikbaarheid van de economische centra en de daarbij behorende kaderwetgebieden.

Provincie Zuid-Holland heeft 2 rollen: wegbeheerder en een regie-rol. Deze regie-rol is tevens voor de kaderwetgebieden. In deze rollen tracht zij samen te werken met haar belangrijkste partners, dit zijn: de grote steden, de kaderwetgebieden en Rijkswaterstaat. Het gaat erom dat men gezamenlijk tot een visie komt waarbij de bereikbaarheid van de regio verbeterd en tevens ook inhoudelijk integraal op één lijn te komen. De wegbeheerders lijken steeds meer overtuigd van deze visie.

Provincie Zuid-Holland heeft tevens zitting in SWINGH in het Dagelijks Bestuur. Hierdoor kan zij tevens sturen. De Mobiliteitsmanager vormt de procesmanager, maar wordt dus door dit dagelijks bestuur gecontroleerd. Vanuit het Ambtelijk Beraad worden via het Dagelijks Bestuur alle onderwerpen naar de Mobiliteitsmanager gebracht.

Daarnaast oefent zij invloed uit door deelname de projecten.

SWINGH vormt een katalysator voor projecten, het is geen nieuwe bestuurslaag of nieuwe organisatie.

Stromenaanpak

Stromenaanpak staat deels dwars op de netwerkgedachte. Het moet bijgehouden worden waar zich de knelpunten voordoen in een verkeersstroom, maar voor een heleboel projecten moet je op netwerk niveau opereren. Echter gaan ze wel allebei uit van de samenwerking van de wegbeheerders.

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Belangrijkste partners, publieke actoren:

- SWINGH
- Stadsgewest Haaglanden
- Rijkswaterstaat

Door de oprichting van het netwerk en SWINGH is er wel meer overleg tussen de publieke actoren. Men weet elkaar makkelijker te vinden en men heeft ook meer vertrouwen in elkaar.

Koppeling proces en projecten

De koppeling van procesmanagement en projectmanagement verloopt via een natuurlijk groeimodel. Stadsgewest Haaglanden is momenteel druk bezig om een dergelijk rol op zich te nemen. Daarnaast heeft de provincie Zuid-Holland buiten de kaderwetgebieden een regie-rol, bijvoorbeeld m.b.t. de DRIP bij Naaldwijk.

ICT in Bereikbaarheid

Leerpunten:

- Zeer objectief tenderproces
- Zeer innovatief traject
- Het vertrouwen in elkaar
- De late betrokkenheid van de provincie Zuid-Holland.
- Eigen investeringen van private partijen, bedrijfsrisico.

Uitkomst:

Het is fantastisch als het nou 2 jaar nog echt draaiend zal zijn, echter is het een zeer kleine markt. Sceptisch. Er dient een uitrol naar de rest van Holland te komen.

Procesmanagement

Voor dergelijke processen is het van groot belang dat er draagvlak is binnen de deelnemende organisaties. Dit geldt ook voor de Mobiliteitsmanager en SWINGH. De provincie Zuid-Holland heeft vrij veel inbreng gehad in de Nota Mobiliteit, daarin heeft zij het belang van regionale mobiliteit benadrukt. Hier heeft de provincie Zuid-Holland een regie rol op zich opgenomen.

Belangrijke punten waarop de mobmanager heeft gestuurd:

- Op kwaliteit / inhoud is er afgewogen
- Bescherming van core-values door middel van wasmiddelenamen
- Zeker gestuurd op voortgang: procesbewaking
- Inhoud: betrokkenheid van externe deskundigheid
- Openheid: de geslotenheid van het tenderteam tot aan de gedeputeerde toe.

Leermoment:

- De geslotenheid van een tenderteam. Vertrouwelijk proces, Europese aanbesteding.
- Tenderboard
- Korte lijnen

Cruciale momenten:

- Uitsluiting van Siemens
- Uitsluiting van ANWB

Regionale vervoersautoriteit

Er moet een regionale vervoersentiteit komen, zie provinciaal verkeers- en vervoersplan. Door de weerbaarheid en posities van kaderwetgebieden is het er nog niet van gekomen, maar voor de provincie staat dit nog wel steeds op de agenda om uitgevoerd te worden.

key-elements in de processen binnen netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

- Gezamenlijk gedragen visie op het bereikbaarheidsvraagstuk. Deze stap moet nog worden gemaakt met SWINGH.
- Werken vanuit de inhoud
- Vanuit de inhoud werken aan duidelijke gezamenlijke scenarios
- Op een gegeven moment moet men wel concreet worden, anders vallen de private partijen weg.

D.8 Uitkomst interview dr. H. van der Steen

Datum: 05-10-2005

Tijd van aanvang: 11.45

Plaats: Siemens Nederland NV hoofdkantoor, Den Haag

Respondent: dr. H. van der Steen

Duur interview: 90 minuten

Notie: Er is voor gekozen om het interview samen te vatten onder een aantal thema's die naar gelang het interview onderwerp zijn geweest in het gesprek met dr. H. van der Steen.

Siemens Nederland in het netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Reden voor aanwezigheid: Businesscases waarbij Siemens Nederland het gevoel heeft dat zij bepaalde producten en diensten kunnen verkopen en deelnemer aan PNM.

Rol Siemens Nederland: Aanbiedende partij en deelnemer PNM.

Sturende rol Siemens Nederland: er is invloed vanuit Siemens Nederland invloed uitgeoefend in PNM op het gebied van ICT. Binnen PNM was er namelijk een onderverdeling van verschillende verkeersonderwerpen, met ICT als één van hen. Siemens Nederland was de voorzitter van deze groep en deze heeft een grote invloed gehad op het formuleren van een dergelijk project als ICT in Bereikbaarheid binnen PNM.

Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Belangrijkste publieke organisaties:

- Stadsgewest Haaglanden
- Gemeente Den Haag
- SWINGH
- Rijkswaterstaat
- Provincie Zuid-Holland
- Mindere mate Zoetermeer en Delft.

Belangrijkste private organisaties:

- VNO-NCW West
- PNM (maar wel als een platform)

Wil tot samenwerking onder de private actoren was zeker aanwezig. Men was er van overtuigd dat het destijds op die voet niet verder kon. Commissie Luteijn en de Nota Mobiliteit dragen allebei de netwerkgedachte uit.

Wil tot samenwerking onder de publieke actoren was zeker aanwezig, vooral bij de grotere gemeenten. Kleinere gemeenten hebben zich er wel bij betrokken, maar vooral om hun eigen belangen te dienen. Kleine gemeenten hebben andere zorgen en problemen. Willen geen sluipverkeer en volgens hen is dat geen betere benutten van het verkeersnetwerk, wat gemeenten Den Haag uitdraagt.

Interacties binnen PNM zijn formeel geregeld en zeer van grote waarde geweest. Uit deze interacties is uiteindelijk ICT in Bereikbaarheid is gekomen.

Procesmanagement

Procesmanager:

- Vanuit Luteijn zijn er 2 sporen ontstaan: SWINGH en PNM.
- Vanuit SWINGH, de Mobiliteitsmanager (R. Galjaard) vanuit de publieke kant
- Vanuit PNM (B. Mooren) vanuit de private kant.

Deze 2 sporen waren eerst separaat, echter na een aantal interacties zijn beide actoren ervan overtuigd geraakt dat de behandelde onderwerpen overeen moesten komen.

Vanuit de 2 sporen komen er groepen private en publieke mensen samen vanuit beide actoren. Vanuit deze samenwerking ontstaan de projecten, hier worden de projecten ontworpen en gedefinieerd. In een dergelijk samenwerkingsproces wordt er op een bepaald moment een project gedefinieerd. Hierna wordt het samenwerkingsverband weer beëindigd, aangezien dan de private en publieke actoren hun eigen verantwoordelijkheden weer moeten oppakken. Het zoeken naar en definiëren van projecten gebeurt dus op gemeenschappelijke basis in de vorm van een samenwerkingsverband tussen vertegenwoordigers van SWINGH en PNM.

Wijze van sturen

Zowel de publieke als private actoren hebben ideeën, deze ideeën worden naast elkaar gelegd. Deze ideeën vormen het startpunt voor het ontwerpen van projecten. In de beginperiode is er zeker op samenwerking van SWINGH en PNM gestuurd. Het is regelmatig voorgekomen dat dhr Mooren vanuit PNM dhr Galjaard heeft opgebeld om er druk achter te zetten. Ook heeft dit vice versa plaats gevonden. Wisselwerking tussen de 2 procesmanagers die hierdoor de voortgang van het proces hebben bewaakt.

Vanuit Siemens Nederland erg tevreden over Galjaard, omdat hij bedrijfsmatig tracht te werken en gericht is op projectmatig werken. Mooren is meer een bestuurder, maar tracht ook resultaten te boeken. Er is echter wel een nadeel van SWINGH: binnen SWINGH zijn er geen financiële middelen en geen besluitvormingsbevoegdheden. Dit vormt een groot nadeel!

Belangrijke punten waarop gestuurd wordt

- Openheid: nadeel in het samenwerkingsproces was dat indien men samen kwam er teveel mensen aan de tafel zaten, waardoor er geen openheid werd getoond. Er werd echter wel regelmatig in kleinere comités in openheid gesproken.
- Inhoud: de private partijen hebben invloed gehad op de wijze waarop de aanbestedingsdocumenten er uit zouden komen te zien. Na verloop werden dergelijke comités weer ontbonden aangezien beide soorten actoren hun eigen verantwoordelijkheden hebben.
- Voortgang: er werd gekoerst op voortgang. Er zijn data vastgesteld waarop de tender gepresenteerd moest worden.
- Bescherming van core values: op een gegeven moment werden de overlegorganen ontbonden en moest er vanuit de publieke actoren een aanbesteding van worden gemaakt.

Sprake van een visie

Er is sprake van een visie. De Luteijn gedachte: Regionaal probleem aanpakken. Daarnaast dat deze problemen in samenwerking tussen de publieke en private actoren moeten worden aangepakt.

Interacties: Formeel regulier overleg, maar tevens vinder er ook veel informele interacties tussen private actoren onderling, publieke actoren onderling en tussen private en publieke actoren aangezien het een kleine wereld is.

Cruciale momenten

- De oprichting en het gescheiden werken van SWINGH en PNM
- De opname van Siemens Nederland in het bestuur van PNM (opzetten van ICT-poot.)
- Structureel overleg tussen PNM en SWINGH. Het samengaan van PNM en SWINGH in tijdelijke overlegstructuren en het aanhouden van de zelfde indelingen qua onderwerpen die behandeld worden in de actoren.
- De keuze voor de koers van korte termijn projecten: ICT. Dit is zowel voor publieke zijde als private partijen belangrijk geweest. Niet nog een overlegorgaan, maar dat burgers, ambtenaren en private organisaties zien dat er wat gebeurd en er concrete projecten uitkomen
- De aanbesteding, tijdens de Intertraffic
- De uitsluiting van het consortium Siemens Nederland en Dura Vermeer en vervolgens de uitsluiting van het consortium LogicaCMG en de ANWB.

Succes:

Galjaard bij SWINGH betrekken. De man heeft een zeer goede aanpak, waardoor er ook echt successen zijn geboekt. Deze aanpak is vooral gericht op niet traditionele verkeer en vervoerstechnieken, pragmatisch, procesmatig sturend, enthousiasme, positieve benadering, korte lijnen. Structureel overleg tussen PNM en SWINGH

Leerpunten:

- Markt maken, samen met private concurrenten erg open, om voorstellen te doen en vervolgens ieder zijn eigen weg weer gaat. Dat ondanks conflicterende belangen er samenwerking mogelijk is onder private actoren om een markt te maken en om te laten zien dat er een gemeenschappelijk doel kan zijn. Deze samenwerking heeft er bij toe gedragen om het proces tot ICT in Bereikbaarheid te versnellen. Indien er geen samenwerking was en het van een eenzijdige kant was gekomen had dit weerstand opgeroepen.
- Vernieuwing is beperkt. SWINGH wilde vernieuwing, maar door de traditionele krachten bij de publieke actoren ook weer werden beperkt. Echter moet je in kleine stappen denken, want je kan nooit, door deze krachten, in één keer een grote stap zetten.
- Voorinvestering in een proces loont niet voor private partijen. Siemens Nederland heeft zeer grote inspanningen verricht gedurende het voortraject, maar zijn er zeer makkelijk gedurende het project geëlimineerd ten op zichte van partijen die vrijwel geen inspanningen en kosten in het proces hebben geïnvesteerd.
- Inhoudelijk is het project ook uiteindelijk niet vernieuwend, er is voort geborduurd op MICH met reistijdeninformatie.
- Aanloop naar het project was vernieuwend
- Procedureel innovatief
- Innovatieve beoordeling in de zin van beoordeling als zijnde dat het budget van €3.500.000 een opstartsubsidie vormt.
- Echter, al evaluerend, lijkt het erop dat het een gewone traditionele aanbesteding van een aantal producten is geweest en degene die dit het goedkoopst heeft aangeboden heeft gewonnen.

ICT in Bereikbaarheid

Procedure:

- Procedure is goed verlopen.
- Formeel contact, wat aan het vertrouwen in het project heeft bijgedragen.

Leerpunten:

Voortaan een meer afwachtende houding aannemen en minder energie en kosten in het voortraject steken. Of wel deelnemen aan een dergelijk proces, maar dan van tevoren weten wat je kan en wil gaan bieden, weten waar je USP's liggen, weten wat je concurrenten gaan bieden en op basis daarvan het proces gaan beïnvloeden. Echter is een overheid hierbij niet gebaat, aangezien dan alle private partijen puur trachten hun eigen diensten en producten te verkopen. Daarentegen loont het echter niet voor private partijen om, als het ware als een non-profit organisatie, geheel belangeloos aan dergelijke overlegprocessen deel te nemen, omdat er een groot risico blijft dat men uiteindelijk met lege handen overblijft. **Dit vormt de kern van het PPS-probleem!**

Visie voor de toekomst: hopelijk wordt ICT in Bereikbaarheid een succes, zodat er een uitrol naar de rest van de economische centra en verkeersknelpunten komt. Hierdoor zullen er voor Siemens Nederland en andere private partijen wederom kansen ontstaan.

PPS

PPS = Publiek Private Schutting. De overheid heeft niet genoeg geld en vervolgens het bedrijfsleven vraagt voor te financieren. Voorfinanciering heeft niets te maken met samenwerking en risico-overdracht te maken.

Op dit moment zie je veel PPS-vormen vanuit de overheid worden opgestart om zodoende de markt gratis te kunnen consulteren: 'free-consultancy'. Aan de andere kant is het wel de voorbereiding van een aanbesteding op de mogelijkheden waarover de private actoren beschikken. Echter is dit ook te bereiken indien de overheid een 'Request for Information' uitsluit.

PPS werkt alleen als een gezamenlijke BV wordt opgericht waarin zowel de private actoren als de publieke actoren aandelen in hebben. Hierdoor ontstaat een echte vorm van gedeelde kosten, gedeelde risico's en gedeelde baten.

Appendix E Tabellen onderzoek

E.1 Afzonderlijke actoren Netwerk Bereikbaarheidsoffensief Haaglanden

Organisatie	Type organisatie	Achtergrond Publiek/Privaat	Organisatiegroepering	Missie ten aanzien Netwerk
SWINGH	Formeel samenwerkingsverband van alle publieke actoren die betrokken zijn bij de mobiliteit binnen de regio Haaglanden. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	publiek	geen	Gezamenlijk werken aan een betere bereikbaarheid van de regio Haaglanden, d.m.v. faciliteren van actoren en generatie projecten
Mobiliteitsmanager Groot Haaglanden	Uitvoerende onafhankelijke actor van SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	publiek	geen	Uitvoeren v/d opdrachten v. SWINGH. PPS creëren tussen publieke en private actoren. Ppzetten van mobiliteitsmanagement voor de regio Groot Haaglanden
Provincie Zuid-Holland	Netwerkbeheerder provinciale wegen. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Stadsgewest Haaglanden	regionaal openbaar lichaam en bij gemeenschappelijke regeling ingesteld op basis van de Kaderwet bestuur in verandering. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen. De regio bereikbaar houden en wel op een duurzame wijze
Gemeente Den Haag	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH.	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Westland	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Zoetermeer	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Delft	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Leidschendam-Voorburg	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Leiden	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Midden Delfland	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Gemeente Wassenaar	Netwerkbeheerder gemeentelijk wegen. Deelnemer SWINGH	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Rijkswaterstaat directie Zuid-Holland	uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Netwerkbeheerder voor de rijksinfrastructuur. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
Directoraat Generaal Personenvervoer	Beleidsontwikkelaar op rijksniveau.	publiek	Publieke actor die deelneemt in SWINGH	Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten en het beschikbaar stellen van liquide middelen
ANWB	Belangenorganisatie voor automobilisten. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat, voorheen publiek	Private actor die deelneemt in SWINGH	Behartigen belangen van haar leden. Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten.
Rover	Belangenorganisatie voor treinreizigers. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat, voorheen publiek	Private actor die deelneemt in SWINGH	Behartigen belangen van haar leden. Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten.
Fietsbond	Belangenorganisatie voor fietsers. Deelnemer SWINGH. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Private actor die deelneemt in SWINGH	Behartigen belangen van haar leden. Participeert binnen SWINGH, zie missie van SWNGH. Deelnemen aan projecten.
VNO-NCW West	werkgeversorganisatie voor Noord- en Zuid-Holland. Deelnemer SWINGH. Deelnemer PNM	Privaat	Private actor die deelneemt in SWINGH. Voorzitter van PNM	Behartigd collectieve belangen van het bedrijfsleven binnen SWINGH. Regisseert proces binnen PNM
Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt	Belangenbehartigende organisatie / informeel samenwerkingsverband. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	geen	Ontwikkelen van PPS op de mobiliteitsmarkt. Ondersteunen van private organisaties die integrale regie v/d mobiliteit, de infrastructuur en de regie daarvan binnen regio ontwikkelen
Amstelland MDC N.V.	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Dura Vermeer GroepNV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten

Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V.	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Koninklijke BAM Groep NV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Boskalis Westminster NV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Ballast Nedam Infra	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Heijmans Infra-ontwikkeling	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Bouwsector	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Grontmij NV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Ingenieursbureau	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
DHV Groep	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Ingenieursbureau	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Oranjewoud B.V	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Ingenieursbureau	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Royal Haskoning	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Ingenieursbureau	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
PON Holdings B.V	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
LogicaCMG Nederland	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
DynaVision	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
ING Groep	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Financiële instelling	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Rabobank Nederland	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Financiële instelling	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
ABN Amro Bank N.V.	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	Financiële instelling	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Siemens Nederland N.V	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
ARCADIS NV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Connekt	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Conexxion Holding N.V.	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Vialis Verkeer & Mobiliteit BV	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Imtech	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM. Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Leaseplan	Commerciële organisatie. Deelnemer PNM	Privaat	IT- en overige bedrijven	Deelnemen aan PNM. Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Goudappel Coffeng BV	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Ingenieursbureau	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
PTV Planung Transport Verkehr	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Verkeersinformatie Dienst	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Intergraph	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
ARS Traffic & Transport Technology BV, Corporation,	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Delcan International	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
ITIS UK Limited	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
Nacap BV	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	IT- en overige bedrijven	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten
RebelGroup BV	Betrokken bij project 'ICT in Bereikbaarheid'.	Privaat	Ingenieursbureau	Ontwikkelen en uitvoeren van projecten