

Persbericht

Complicaties bij grote infra-projecten vaak vermijdbaar

Grote infrastructurele projecten worden meestal begeleid door slecht nieuws. Hele forse tegenvallers in de kosten, te late opleveringen, technische problemen, verzet vanuit de maatschappij, met name vanuit de milieubeweging zijn dan bijna doorlopende nieuwsfeiten. Het maakt alle betrokkenen huiverig voor dit soort ondernemingen, van politici tot financiers, van aannemers tot ingenieurs, van maatschappelijke organisaties tot lokale bestuurders.

Die negatieve uitstraling is helemaal niet nodig stellen Marcel Hertogh en Eddy Westerveld. Zij promoveren donderdag 7 januari 2010 aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam op het proefschrift "Spelen met complexiteit". Zij onderzochten een aantal grote projecten in Nederland, Zwitserland en Groot Brittannië. In Nederland waren dat de Betuweroute, de HSL-Zuid en de A73 in Limburg. In Zwitserland ging het om de Gotthardtunnel en de Lötschbergtunnel en in het Verenigd Koninkrijk om de West Coast Mainline, de drukste spoorverbinding van Europa, die Londen verbindt met een aantal steden in het noorden en het westen.

Hertogh en Westerveld stellen dat de complexiteit van dit soort projecten doorgaans onvoldoende wordt onderkend. Verkokering van de diverse deskundigheden leidt dan tot overaccentuering van een deel terrein, waardoor problemen op een ander gebied te laat of onvoldoende worden onderkend. De Betuweroute in de begindagen en de Gotthardtunnel zijn voorbeelden waar het accent veel te veel lag op de techniek. Zo'n "*engineer's paradise*" leidde tot onderschatting van de maatschappelijke realiteit. De West Coast Mainline daarentegen was vooral gefocust als financieel project, waardoor technische complicaties voor vervoerders onvoldoende en niet tijdig in beeld kwamen.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de politiek, die vaak tot in detail interesse heeft in grote projecten, hetgeen leidt tot interventies die achteraf niet altijd bevorderlijk zijn voor de voortgang en het proces. Daar waar de projecten juist behoefte hebben aan een - consistentie - aansturing op hoofdlijnen, hetgeen afspraken met marktpartijen ten goede zal komen. Er zijn namelijk positieve ervaringen indien marktpartijen financieel participeren, zoals aannemers in een alliantie met de opdrachtgever. Die partijen hebben dan wel bepaalde zekerheden nodig.

De promovendi stellen dat Nederland het in Europees perspectief met grote projecten helemaal niet zo slecht doet. Vooral onze grondige maatschappelijke voorbereiding voorkomt veel problemen tijdens de uitvoering.

De twee onderzoekers komen tot twee belangrijke adviezen:

Bevorder "Dynamisch management". Dat is van te voren alle elementen van het project goed in beeld brengen en deze te regisseren gedurende de gehele voortgang. Planmatig werken (bouwkundige planning en kostenbeheersing) en procesmatig werken (interactie met de omgeving en open staan voor nieuwe ontwikkelingen) moeten steeds op elkaar zijn afgestemd. Dit vereist een team waarin de verschillende competenties zijn vertegenwoordigd.

Het politiek management is minstens zo belangrijk. De minister moet ondubbelzinnig achter het project staan en blijven staan. Omdat de uitvoering zijn zittingsduur doorgaans ruim overschrijdt is het nog beter de uitvoering op enige afstand van de overheid te zetten. *Checks and balances* van de diverse belanghebbenden controleren de voortgang op zijn financierbaarheid, technische uitvoering en oplevering. Zulk een meer zakelijke benadering verlaagt daardoor ook de drempel voor externe financiers.

Marcel Hertogh (47), civiel ingenieur en bedrijfseconoom, en Eddy Westerveld (34), bedrijfskundige, werken respectievelijk als directeur en als consultant en project manager voor AT Osborne. Ze hebben gewerkt aan diverse grote nationale (zoals Betuweroute en HSL-Zuid) en internationale projecten. Zo werkt Eddy Westerveld sinds kort bij de Noord/Zuidlijn. Beiden participeren in netlipse, waarvan Marcel Hertogh programmadirecteur is.