

# “Investeren met de vleug mee”

## Naar een nieuwe generatie Randstad Sleutelprojecten Advies Platform Randstad 2040

8 juni 2009

### 1. Adviesaanvraag minister van VROM

Op vrijdag 19 december 2008 heeft de minister van VROM aan het Platform Randstad 2040 gevraagd om advies uit te brengen over de uitvoering van de Structuurvisie Randstad 2040 (zie bijlage 1). De adviesaanvraag betreft de 'uitvoering van de structuurvisie in het algemeen en de MIRT-Verkenning van Randstad Sleutelprojecten voor na 2020 in het bijzonder'. Bij Randstad Sleutelprojecten gaat het om een paar grote projecten die de sleutel kunnen zijn tot een succesvolle en integrale uitvoering en realisatie van de langetermijnkeuzes van het kabinet in de Structuurvisie Randstad 2040. De minister vraagt met name om concrete aanbevelingen om tot een selectie van een mogelijk nieuwe reeks van Randstad Sleutelprojecten te komen. Daarbij denkt de minister aan een advies over mogelijke criteria, en om aanbevelingen ter versterking van de effectiviteit, doelmatigheid en politiek-bestuurlijke slagvaardigheid van de selectie en uitvoering van de Sleutelprojecten.

Het verzoek van de minister van VROM vloeit voort uit de voorgenomen strategie om uitvoering te geven aan de Structuurvisie Randstad 2040. In de structuurvisie is een driesporenaanpak uitgewerkt, die bestaat uit uitwerking in (rijks)beleid en instrumenten, kennis en innovatie en investeringen in projecten. De doorwerking van de keuzes in deze langetermijnvisie komt voor de korte termijn op de volgende vijf manieren tot stand.

1. Door uitwerking in lopende beleidsprogramma's en agenda's van rijk en regio;
2. Door uitvoering van de research & development agenda in relatie met het Programma Randstad Urgent;
3. Door uitvoering van de lopende projecten van het Programma Randstad Urgent;
4. Door een mogelijke verkenning van een beperkt aantal 'Randstad Sleutelprojecten' voor na 2020, voorafgegaan door een nader onderzoek naar de wenselijkheid van een dergelijke nieuwe generatie sleutelprojecten in termen van effectiviteit, doelmatigheid en bestuurlijke drukte;
5. Door uitvoering van lopende en nieuwe 'Uitvoeringsallianties Randstad 2040'.

Het kabinet denkt bij Randstad Sleutelprojecten aan een uiterst selectief aantal substantiële projecten met een grote nationale betekenis, internationale uitstraling in ruimtelijk-fysieke én functionele zin en een integraal karakter, in aansluiting op de opgaven, leidende principes en keuzes in deze visie. Sleutelprojecten mogen de bestuurlijke complexiteit niet vergroten. Ze moeten effectief en doelmatig bijdragen aan de realisatie van de in deze visie gemaakte keuzes voor de lange termijn. Betrokkenheid van rijk, regio en marktpartijen is daarbij van belang.

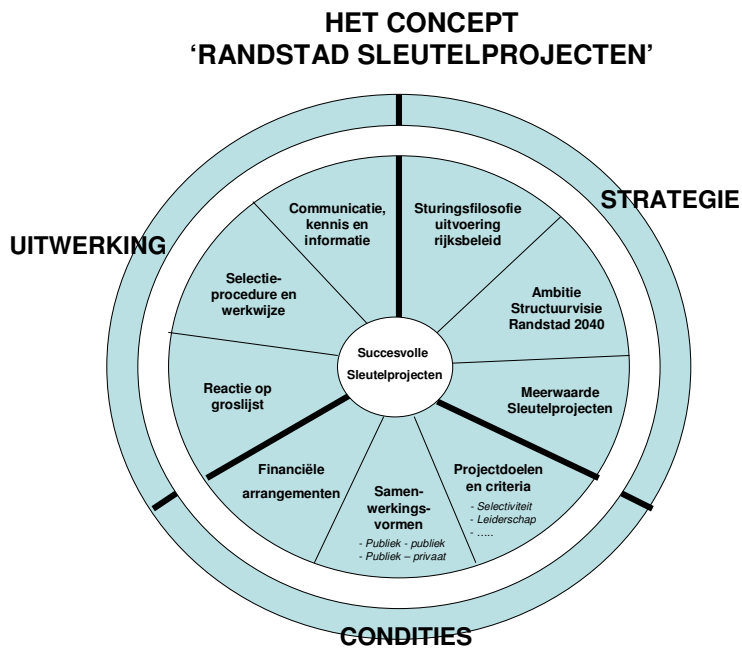
### 2. Uitwerking en afbakening vraagstelling Platform R2040

Als basis voor het advies van het Platform is een denkkader uitgewerkt (zie figuur 1). Het Platform heeft het verzoek van de minister vertaald in drie hoofdvragen. Dit zijn:

1. Welke betekenis wordt toegekend aan Randstad Sleutelprojecten als *strategie* om uitvoering te geven aan de sturingsfilosofie en de ambities van de Structuurvisie Randstad 2040?
2. Welke *condities* moeten worden vervuld om te komen tot effectieve en doelmatige Sleutelprojecten (bestuurlijk, financieel, instrumenteel, inhoudelijk etc)?
3. Hoe kan praktisch *uitwerking* worden gegeven aan de selectie en uitvoering van Sleutelprojecten?

Deze centrale vragen vormen de kapstok voor het advies van het Platform. Dat betekent dat het Platform zich eerst de vraag heeft gesteld wat de meerwaarde is van sleutelprojecten in relatie met eventuele alternatieve instrumenten (generieke uitkeringen, belastingmaatregelen etc). Op basis van een scherper inzicht in de betekenis van sleutelprojecten heeft het Platform vervolgens gezocht naar de condities of voorwaarden waaraan sleutelprojecten moeten voldoen.

In de periode april - juni 2009 is het Platform tweemaal bij elkaar geweest. Het advies van het Platform dient als bouwsteen voor het besluit van het kabinet om de verkenning van een beperkt aantal Randstad Sleutelprojecten voort te zetten. Afhankelijk van de uitkomst van dit besluit zal het Platform in het najaar van 2009 opnieuw een advies uitbrengen. Vooruitlopend op een mogelijk aanvullende adviesaanvraag biedt het Platform graag aan om in een tweede advies voorbeelden van Sleutelprojecten aan te dragen die passen binnen de visie die het Platform heeft over de definitie van en de voorwaarden voor Sleutelprojecten.



Figuur 1. Denkkader voor de uitwerking van het advies van het Platform.

### 3. Bevindingen

Het Platform R2040 komt tot de volgende bevindingen op basis van zijn beraadslagingen.

#### 1. **Randstad Sleutelprojecten hebben – onder voorwaarden - meerwaarde**

Een nieuwe reeks Randstad Sleutelprojecten heeft meerwaarde ten opzichte van alternatieve financiële instrumenten om uitvoering te geven aan de Structuurvisie Randstad 2040. Op grond van ervaringen met de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten zit de meerwaarde volgens het Platform niet primair in de betekenis van sleutelprojecten als investeringsinstrument, maar meer in de betekenis van sleutelprojecten als een resultaatgericht samenwerkingsinstrument van overheid, markt en maatschappij. Het vooraf door één partij regelen van een 'pot geld' gevolgd door procedures om dit geld 'weg te zetten' leidt in de praktijk vaak tot claimgedrag dat de kwaliteit en uitvoeringssnelheid van de projecten niet ten goede komt. Sleutelprojecten met meerwaarde zorgen daarentegen voor een concreet 'punt aan de horizon' waaraan door betrokken partijen vanuit gecombineerde belangen concreet invulling kan worden gegeven. Deze projecten zijn gericht op een strategisch langetermijndoel waarover voor een lange termijn (25 jaar) overeenstemming en draagvlak bestaat. Projecten kunnen nooit zonder financiële middelen worden uitgevoerd, maar sleutelprojecten dienen om financiële bijdragen van alle partijen op het juiste moment in het proces te combineren tot een gezamenlijk investeringspakket. In het vermogen om richting te geven en belangen en middelen te verbinden zit de potentie en meerwaarde van sleutelprojecten. Sleutelprojecten hebben ook een positieve uitstraling: langetermijnambities staan centraal waarbij 'goed gedrag' van verschillende partijen - concrete bijdragen aan deze ambitie - wordt beloond.

Om de potentiële meerwaarde van sleutelprojecten in de praktijk te benutten, moet een aantal randvoorwaarden worden vervuld. Deze randvoorwaarden zijn gebaseerd op de ervaringen met de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten. De voorwaarden zijn:

1. *Sleutelprojecten moeten onderdeel zijn van een robuuste, langetermijnstrategie.* Dat wil zeggen dat de invulling per periode kan verschillen, zolang deze invulling maar blijft bijdragen aan een langetermijnstrategie. Bij de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten bestond deze strategie uit het versterken van de positie van de steden als onderdeel van het internationale vestigingsklimaat. Een nieuwe reeks sleutelprojecten zou een vergelijkbare langetermijnstrategie moeten hebben. Bij sleutelprojecten gaat het namelijk in essentie om langetermijninterventies die een lange voorbereiding vragen en dus periodiek heruitgevonden en hergedefinieerd worden.

"De kern van de successen van de Nederlandse ruimtelijke ordening is de trits van een goed concept of perspectief, verbonden met grote projecten of generiek beleid en dat weer verbonden met grote geldstromen. Als één van die drie niet aan de orde is gaat het fout. Concepten hebben alleen feitelijke betekenis als ze verbinding hebben, of als ze die potentieel kunnen leggen." Joost Schrijnen, Programmabureau Zuidwestelijke Delta.

2. *Sleutelprojecten moeten hun voedingsbodem vinden in de maatschappelijk-economische dynamiek (de 'vleug').* Het overgrote deel van de investeringen gericht op de uitvoering van de doelen van Randstad 2040 zijn private investeringen, van marktpartijen en burgers. Sleutelprojecten moeten daarom aansluiten bij ontluikende

'kiemen van dynamiek' en van daaruit als katalysator gaan werken voor een grotere spin-off aan publieke en private investeringen (ontwikkelingsgericht). Sleutelprojecten moeten vooral anderen uitnodigen en vertrouwen wekken bij investeerders. Hieruit volgt dat voorkomen moet worden dat sleutelprojecten te snel, eenzijdig en top-down worden geselecteerd, waarbij kwaliteiten, kennis en inzet van andere partijen onvoldoende of te laat in het selectieproces worden benut.

3. *Sleutelprojecten moeten worden ingevuld vanuit meervoudig en persoonlijk eigenaarschap.* Persoonlijk leiderschap – leiderschap van en door individuen, niet van organisaties - is nodig om een brug te slaan tussen abstracte, langetermijn ambities voor de Randstad en concrete betekenisgeving in de eigen stad of regio op korte termijn. Met name dit aspect heeft bijvoorbeeld ontbroken tijdens de 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten. Daarnaast is het effectiever als dit eigenaarschap niet beperkt blijft tot één persoon, maar wordt vorm gegeven door meerdere personen vanuit meerdere organisaties. De werkelijkheid waarin sleutelprojecten interveniëren is te complex om vanuit één eigenaarschap in te vullen. Een meervoudig eigenaarschap, bijvoorbeeld in de vorm van een driemanschap van overheid, markt en maatschappij/wetenschap, geeft betere waarborgen voor een effectieve verankering van sleutelprojecten.

4. *Sleutelprojecten moeten betekenis hebben op meerdere, ruimtelijke schaalniveaus.* Zowel op lokaal, regionaal, nationaal als internationaal schaalniveau moeten sleutelprojecten een sterk ordenende werking hebben. Mits goed ingevuld, kunnen de 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten in dit opzicht als voorbeeld dienen. De transformatie en ontwikkeling van HSL-stations in de Randstad betekent een enorme ingreep op stedelijk niveau, creëert kansen voor knooppuntontwikkeling op Randstedelijk niveau en draagt op Europees niveau bij aan de netwerkontwikkeling van hogesnelheidslijnen. Daarmee heeft dit sleutelproject veel grotere effecten dan alleen in de eigen, directe omgeving. Naarmate een sleutelproject op meerdere schaalniveaus betekenis heeft en meer partijen bereid zijn tot investeren, zal het project robuuster zijn in termen van nut en noodzaak, draagvlak en tijdshorizon. Naast de betekenis hiervan voor de selectie van sleutelprojecten, is meer aandacht nodig voor de vormgeving van het sleutelproject vanuit deze schaalniveaus. Sleutelprojecten die primair vanuit één schaalniveau worden ontwikkeld, verliezen aan betekenis op andere schaalniveaus en daarmee aan positieve effecten en draagvlak. Dit vormt volgens het Platform één van de oorzaken van de achterblijvende realisatie van de 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten.

5. *Sleutelprojecten vereisen een glashelder procesontwerp waarbij rollen, taken, verantwoordelijkheden en risico's duidelijk zijn beschreven en verdeeld.* Het Platform sluit zich aan bij het advies van de Rijksbouwmeester die oproept om een heldere en fundamentele positie te kiezen ten aanzien van het doel, de positie en de rol van de rijksoverheid (brief van 16 maart 2009). Ook de evaluatie van de 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten noemde heldere afspraken over de rolverdeling een belangrijke tekortkoming én succesfactor voor het slagen van sleutelprojecten.

## 2. **Randstad Sleutelprojecten vragen herdefinitie van begrip 'Sleutelproject'**

Sleutelprojecten moeten een sterke internationale uitstraling hebben, een 'uitmuntende kwaliteit' laten zien en toonbeeld kunnen zijn van een 'collectief succes' in de Nederlandse planningstraditie. Het Platform vindt dat de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie

sleutelprojecten zijn gebaseerd op een te 'enge' opvatting over het begrip 'Sleutelproject'. Het Platform komt tot een herdefinitie van het begrip sleutelproject. Daarbij deelt het Platform de opvatting bij de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten dat het bij sleutelprojecten gaat om de uitvoering van een zeer beperkt aantal fysiek-ruimtelijke investeringsprojecten die deel uitmaken van een langetermijnstrategie gericht op versterking van onze internationale concurrentiepositie. Maar om de potentiële meerwaarde van sleutelprojecten in de praktijk te kunnen benutten, voegt het Platform vijf kenmerken toe. Deze vormen samen een bredere definitie van sleutelprojecten.

#### *1. Minder geld gestuurd, meer belangen gestuurd*

Een nieuwe reeks Randstad Sleutelprojecten zou 'minder geld gestuurd en meer belangen gestuurd' moeten zijn. Sleutelprojecten moeten meer zijn dan een lijst van projecten met een beschikbaar gesteld rijksbudget. Dit creëert slechts 'claimedrag'. Sleutelprojecten moeten juist een appèl doen op partijen die vanuit gecombineerde belangen bereid zijn hun investeringen te richten op de realisatie van een langetermijndoel. De gewenste uitkomst van de samenwerking is een investeringspakket van meerdere partijen met een evenwichtige verhouding tussen inzet, risico's en zeggenschap.

#### *2. Selectief, maar met maximale spin-off*

Hoewel het bij sleutelprojecten maar om een zeer beperkt aantal projecten gaat, moeten deze er wel op gericht zijn om zoveel mogelijk publieke en private vervolginvesteringen te genereren. Een effectief sleutelproject is als een 'steen in een vijver' die een reeks van vervolginvesteringen tot gevolg heeft. Dit kan worden bereikt door sleutelprojecten aan te laten sluiten bij de maatschappelijk-economische dynamiek, te baseren op gecombineerde belangen van meerdere partijen en betekenis te geven op meerdere ruimtelijke schaalniveaus (van lokaal tot internationaal). Scherp letten op deze criteria leidt vanzelf tot een zeer beperkt aantal projecten.

#### *3. Selectief, maar gericht op integrale opgaven en doelen*

De integraliteit en complexiteit van de opgaven voor de Randstad vragen volgens het Platform om een breder pallet aan doelen waarop sleutelprojecten gericht kunnen zijn. Het kan gaan om doelen op het gebied van groenblauwe kwaliteiten, stedelijke herstructurering, nieuwe verstedelijking, openbaar vervoer etc. Sleutelprojecten hoeven volgens het Platform daarmee zelf niet integraal van karakter te zijn; ook sectorale ingrepen die – bijvoorbeeld in combinatie met de vervolginvesteringen – wel bijdragen aan een integrale opgave komen als sleutelproject in aanmerking.

*“Wat belangrijk is, is het geven van gerichte aandacht, het aanbrengen van focus. De cultuur in Nederland is om iedereen wat te geven. Het vinden van consensus staat voorop en dat betekent alles bij elkaar optellen en niet willen kiezen. Dat heeft tot gevolg dat de aandacht, de inzet, de inspanningen, de middelen teveel versnipperd worden. Dan zit straks alles dat door iedereen van belang wordt geacht keurig verdeeld in sleutelprojecten. Dat is niet te behappen; we zullen moeten kiezen.” Menno Olman, Boer & Croon*

#### *4. Stevig ingebed in een combinatie van meersoortige 'sleutelinterventies'*

De effectiviteit van sleutelprojecten kan worden vergroot door naast de fysiek-ruimtelijke investering ('het project') andersoortige interventies te plegen die de effecten, vervolginvesteringen of de voorbeeldwerking kunnen versterken. Door

sleutelprojecten – gebiedsgericht of generiek – te combineren met aanpassingen in beleid en regelgeving, nieuwe financiële of fiscale arrangementen, de inzet van rijksvastgoed, maatregelen op het gebied van bestuurlijke samenwerking of met impulsen ten aanzien van kennisontwikkeling en –uitwisseling, kan het vliegwieleffect van sleutelprojecten worden vergroot. Het Platform beveelt dan ook aan om sleutelprojecten te combineren met een zo breed mogelijk instrumentenpakket. Zo kan de meerwaarde van een grote stedelijke herstructurering als sleutelproject worden vergroot wanneer deze gepaard gaat met een experiment in regelgeving, waardoor ook in andere steden herstructureringsprojecten worden gestimuleerd. De maatregelen die zijn voorgesteld in het recente VROM-raadadvies 'Grond voor kwaliteit' bieden hiervoor aanknopingspunten. Maar ook ervaringen opgedaan in het programma 'Stad en milieu' kunnen worden toegepast en gekoppeld aan sleutelprojecten. Tegen deze achtergrond is het Platform dan ook positief over de al in de Structuurvisie uitgesproken bereidheid van het kabinet "om beleid en instrumenten aan te passen wanneer dat in de praktijk nodig blijkt om de slagkracht van overheid, markt en maatschappij te vergroten." Het Platform vindt echter ook dat het kabinet nog niet voortvarend genoeg invulling geeft aan deze bereidheid, bijvoorbeeld op het gebied van milieuregelgeving, grondbeleid en financieel instrumentarium.

#### *5. Niet beperkt tot, maar wel in relatie met de Randstad*

Het Platform vindt dat Randstad Sleutelprojecten – net als bij de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie sleutelprojecten – niet beperkt hoeven te worden tot de Randstad. Wel moeten de sleutelprojecten in relatie staan tot de Randstad en deel uitmaken van de langetermijnstrategie die voor de Randstad Sleutelprojecten wordt gekozen. Als op een goede manier invulling wordt gegeven aan de hiervoor genoemde randvoorwaarde van 'betekenis op meerdere schaalniveaus' acht het Platform de precieze locatie van een sleutelproject of -interventie minder relevant.

## **4. Aanbevelingen**

Op grond van zijn bevindingen komt het Platform tot de volgende vier aanbevelingen.

### **1. Kies 'waardecreatie' als overkoepelende legitimatie Randstad Sleutelprojecten**

Het Platform ziet in de vier leidende principes die in de Structuurvisie zijn genoemd, een goede 'kapstok' voor de selectie van Randstad Sleutelprojecten (zie figuur 2). Deze principes geven invulling aan de centrale ambitie om de Randstad te ontwikkelen tot een concurrerende en duurzame topregio in Europa. Het Platform benadrukt in haar bevindingen ook dat sleutelprojecten gericht moeten zijn op een langetermijnstrategie en -doelen. Het Platform beveelt daarom aan om als extra schakel tussen de centrale ambitie en de leidende principes het thema 'waardecreatie' centraal te stellen. Daarmee doelt het Platform op de centrale opgave om het kennisintensieve karakter, het adaptieve vermogen en de toegevoegde waarde van de economie in de Randstad te versterken als basis voor een sterke internationale concurrentiepositie. Het Platform beveelt aan om deze 'toegevoegde waarde-strategie' expliciet te kiezen als de robuuste, langetermijnstrategie die nodig is om voor een lange periode (circa 25 jaar) een reeks van samenhangende interventies uit te voeren. Deze strategie geeft ook invulling aan de centrale opgave om ruimtelijke (woon- en werkmilieus, infrastructuur) en niet-fysieke maatregelen (cultuur, kennis en onderwijs) te integreren in één, werkelijk geïntegreerde strategie. Het Platform ondersteunt hiermee diverse eerdere

adviezen.<sup>1</sup> Een expliciete keuze voor deze toegevoegde waarde-strategie kan bovendien helpen bij de selectie van kansrijke interventies omdat interventies binnen de vier leidende principes nog kunnen verschillen in de mate waarin ze bijdragen aan toegevoegde waarde.

Het Platform heeft als voorbeeld verkend hoe deze strategie zou kunnen worden vertaald in concrete projecten. De vraag die daarbij opkomt is hoe kennisontwikkeling zich ruimtelijk vertaalt in netwerken of plekken in de Randstad. Een mogelijk thema voor een Sleutelproject zou dan kunnen zijn om de verschillende campussen van universiteiten en kenniscentra beter te verweven met de steden en vorm te geven als hoogwaardige woon-, werk en verblijfsmilieus voor (inter)nationale kenniswerkers. Daarmee zouden unieke vestigingsmilieus aan de Randstad kunnen worden toegevoegd, terwijl tegelijkertijd de uitstraling als kennisregio kan worden vergroot.



Figuur 2. De vier leidende principes uit Structuurvisie Randstad 2040.

## 2. Werk een programma-aanpak uit voor Randstad Sleutelprojecten

Om invulling te geven aan de genoemde condities en aan de bredere definitie van Randstad Sleutelprojecten pleit het Platform voor een programmatische aanpak. Het gaat niet om een snelle, eenzijdige (rijks)selectie van projecten en middelen vooraf, maar om de inzet op een uitvoeringsgericht proces dat langetermijnbestendige belangengemeenschappen laat ontstaan voor de uitvoering van projecten en interventies rond een aantal concrete opgaven en gebieden. Deze programma-aanpak

<sup>1</sup> Waaronder het advies van de Commissie Kok en de OESO-review. .

kan volgens het Platform in drie concrete stappen worden vormgegeven.

### *1. Vertaal de langetermijnstrategie en ambities in concrete, meetbare doelstellingen*

Het Platform constateert dat veel ambities uit de Structuurvisie nog niet zijn vertaald in concrete, gekwantificeerde doelstellingen. Uitzondering daarop is de geformuleerde woningbouwopgave voor de Randstad als geheel (500.000 woningen tot 2040) en voor de schaalessprong van Almere (60.000 woningen tot 2030). Maar gekwantificeerde doelen op het gebied van groenblauwe kwaliteit, mobiliteit en stedelijke leefkwaliteit ontbreken. Een kwantificering van de ambities is wel nodig om richting te kunnen geven aan korte termijn acties en initiatieven van derden en om na te kunnen gaan in hoeverre doelstellingen ook worden bereikt, zodat tijdige bijsturing mogelijk is. Zo vindt een betere aansluiting bij maatschappelijk dynamiek plaats en zal een gedeeld eigenaarschap worden versterkt. Het Platform pleit ervoor om de ambities op het juiste abstractieniveau te kwantificeren, zodat er veel 'speelruimte' is voor partijen om op vele uiteenlopende manieren deze ambities waar te maken. Het Platform vindt het doel om 40 procent van de verstedelijkingsopgave binnen de bestaande steden te realiseren dan ook te veel een kwantificering van een 'oplossing' dan van een ambitie. In plaats hiervan ziet het Platform liever een kwantificering in termen van omvang of samenstelling van de stedelijke inwonertallen, zodat meervoudige oplossingen kunnen worden verkend.

*"Over kwaliteit valt te twisten, over de output niet. Alle kwaliteitsdoelen zijn precies te omschrijven. Gemiddelde reistijd op onze snelwegen, fietsafstand van elke woning tot groen, het gemiddelde opleidingsniveau, de waardering van onze bezoekers. Leg de specificaties nu vast en reken onszelf en de beslissers af op het resultaat." Rudy Stroink, TCN Property Projects*

### *2. Traceer en faciliteer 'belangengemeenschappen' die bereid zijn om te investeren*

Met een 'concreet en ambitieus punt aan de horizon' voor ogen is het vervolgens van belang om partijen te laten samenwerken aan de uitwerking en invulling van de geformuleerde ambities. Een leerpunt uit de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie Sleutelprojecten is dat de selectie van partijen selectiever moet (de kern bestaat uit de partijen die bereid zijn te investeren) en dat de spelregels over wie wat doet scherper moeten worden gedeeld en vastgelegd (procesontwerp). Rondom verschillende gekwantificeerde doelstellingen kunnen verschillende publiek-private 'belangengemeenschappen' of 'uitvoeringscoalities' worden gesmeed. De in het kader van Randstad 2040 al opgestarte 'uitvoeringsallianties' vormen hiervoor een interessant aanknopingspunt. De onderlinge verhouding of samenstelling van partijen kunnen per fase verschillen. Dat stelt eisen aan continuïteit en verankering van gemaakte afspraken.

Om de geschikte partijen te kunnen selecteren die bereid zijn tot investeren is een goed inzicht in de belangen en in de werkelijke aard van de maatschappelijk-economische dynamiek nodig. Dat vraagt gerichte, aanvullende analyses en acties die tijd kosten, denk aan actorenanalyses, toepassing van 'mutual gains approach', of sectorspecifieke verkenningen<sup>2</sup>. Daarbij kunnen verschillende ruimtelijke en bestuurlijke schaalniveaus worden verbonden. Ook de invulling van het gedeelde eigenaarschap en leiderschap is een belangrijke succesfactor voor de uitvoeringscoalities. Het Platform beveelt aan om die tijd ook te nemen en te benutten

<sup>2</sup> Zo beveelt de RMNO in haar 'Advies Uitvoeringsstrategie Randstad 2040' aan om voor een vijftiental sterke economische segmenten in de Randstad strategieën uit te werken en convenanten met afspraken op te stellen.



voor het laten ontstaan van slagvaardige en resultaatgerichte uitvoeringscoalities.

*"We hebben in Nederland nogal de neiging als dominees tegenover elkaar te gaan staan en te verlangen dat de ander de slagroom op de taart spuit. Nee, we zullen een robuuste kwaliteit die er een tijd tegen kan juist samen tot stand moeten brengen, met een helder inzicht in elkaars belangen en met het bij elkaar leggen van alle middelen." Cees van Boven, MAB Development Nederland*

### **3. Selecteer en geef uitvoering aan de juiste mix van 'sleutelinterventies'**

Binnen de zorgvuldig samengestelde uitvoeringscoalities zal in een aantal ronden van inventarisatie, analyse en reflectie inzicht ontstaan in een mogelijke mix van sleutelinterventies die - gekoppeld aan een fysiek-ruimtelijke investering - nodig en haalbaar zijn om de meetbare ambities te realiseren. Zo'n mix kan bijvoorbeeld bestaan uit de inzet van Rijksvastgoed, aanpassing van regelgeving en kennisontwikkeling en -uitwisseling. Doordat vanaf het begin de juiste partijen in een uitvoeringscoalitie aan tafel zitten, kan de uitvoering ook vanuit de uitvoeringscoalitie worden vormgegeven en gecoördineerd.

Over een langere termijn bezien vormen deze drie stappen een cyclisch en iteratief proces, waarin het expliciteren van ambities, het vormen van uitvoeringscoalities en het selecteren en uitvoeren van sleutelprojecten en -interventies in opeenvolgende rondes bijdragen aan de ontwikkeling van de Randstad tot een concurrerende en duurzame topregio in Europa.

*"De bulk van de investeringen in de ruimtelijke ontwikkeling komt van private partijen. De overheid moet de randvoorwaarden hiervoor formuleren, kaders geven. Het is frappant dat publiek-private samenwerking niet goed van de grond komt. Het lukt de overheid blijkbaar niet om te verleiden. De overheid zal veel meer inbreng en investeringen van particuliere partijen moeten stimuleren om gewenste ontwikkelingen mogelijk te maken." Rene Smit, ambassadeur R2040, VU Amsterdam*

### **3. Start een MIRT Verkenning voor een 'Programma Randstad Sleutelprojecten'**

Het Platform beveelt aan om de voorgestelde stappen van de programma-aanpak vorm te geven in een MIRT Verkenning. Argumenten hiervoor zijn het nieuwe integrale karakter, de formele procedure, de relatie tussen Rijk en regio en de uiteindelijke focus op uitvoering en investeringen (gericht op een investeringspakket van meerdere partijen). Daarnaast biedt het nieuwe spelregelkader ook de ruimte voor een programmatische aanpak van een verkenning. De Structuurvisie Randstad 2040 bevat volgens het Platform de gezamenlijke probleemstelling die nodig is om een MIRT Verkenning conform het nieuwe spelregelkader te kunnen starten. De formele startbeslissing voor de MIRT Verkenning kan dan ook worden genomen in het Bestuurlijk Overleg MIRT van oktober 2009. De tijd daarvoor kan worden benut voor het opstellen van een plan van aanpak waarin de programma-aanpak verder wordt uitgewerkt. De MIRT-Verkenning zou in een periode van 2 jaar moeten leiden tot een 'meervoudige voorkeursbeslissing', oftewel tot een pakket van interventies in de vorm van projecten (met directe en indirecte rijksbetrokkenheid), regelgeving, kennisuitwisseling etc. Een belangrijke opgave voor de MIRT Verkenning is de vraag hoe en met welke interventies zoveel mogelijk andere investeringen gegenereerd kunnen worden. Dat vraagt andere afwegingsinstrumenten dan tot nu toe gebruikelijk zijn (denk aan een MKBA). Het Platform beveelt aan om daarvoor geschiktere afwegingsinstrumenten te ontwikkelen (gericht op combinaties van interventies en

meer vanuit een langetermijnperspectief). Een volgend kabinet kan dan eind 2011 een voorkeursbeslissing nemen over het gewenste pakket van interventies als basis voor de volgende MIRT-fasen (gericht op planvorming en realisatie).

4. **Sorteer voor op een slimme investeringsstrategie**

Het Platform beveelt aan om al in de MIRT Verkenning de investeringsstrategie voor Randstad Sleutelprojecten verder vorm te geven. Elementen van die strategie bestaan uit 1) nieuwe financiële arrangementen gericht op maximale private spin-off effecten, 2) betere gerichtheid en coördinatie van bestaande (Rijks)middelen 3) strategische inzet van Rijksvastgoed en 4) aanvullende Rijksmiddelen voor de lange termijn.

## Bijlage 1: Tekst van de adviesaanvraag minister van VROM

Vrije Universiteit Amsterdam  
College van Bestuur  
Drs. R.M. Smit  
De Boelelaan 1105  
1081 HV Amsterdam

Formatted: Font: 9 pt

Den Haag, 19 december 2008

Betreft: Structuurvisie Randstad 2040: Verzoek om advies Platform Randstad 2040

Geachte heer Smit,

Als voorzitter van het Platform Randstad 2040 heeft u een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de Structuurvisie Randstad 2040. Ik wil u daar bij deze nogmaals voor bedanken. Het komt nu aan op de uitvoering van de visie. Ik stel het zeer op prijs als ik ook tijdens dit uitvoeringstraject op de inzet en expertise van u en de leden van 'uw' Platform Randstad 2040 kan rekenen.

Inmiddels zijn drie deelprojecten van start gegaan om de visie in de praktijk tot een succes te maken:

- I. Randstad 2040 uitvoeringsallianties. Dit deelproject richt zich op het concreet invullen en uitwerken van specifieke keuzes uit de Structuurvisie, in een samenwerking tussen overheden, markt en maatschappelijke organisaties.
- II. MIRT verkenning Randstad Sleutelprojecten voor de periode na 2020 (2020+). Dit deelproject is gericht op het verkennen van substantiële projecten die uitvoering kunnen geven aan onze ambitie om te komen tot een duurzame en concurrerende Europese topregio.
- III. Algemene uitvoeringsacties, gericht op doorwerking en het actueel houden van de structuurvisie. De eerste twee projecten worden tevens opgenomen in het Programma Randstad Urgent.

Tegen deze achtergrond vraag ik u concreet om mij te adviseren over de uitvoering van de Structuurvisie Randstad 2040 in het algemeen en de MIRT-Verkenning van Randstad Sleutelprojecten 2020+ in het bijzonder. Daarbij ga ik ervan uit dat u opnieuw gebruik maakt van de expertise uit het rond uw geformeerde Platform.

Uitgaande van de voorlopige planning van het uitvoeringstraject van Randstad 2040, wil ik u vragen op drie verschillende momenten advies uit te brengen. Daarbij zie ik in elk geval de volgende vragen voor me:

Maart / april 2009      Welke concrete aanbevelingen doet het Platform ter versterking van de effectiviteit (bereiken van inhoudelijke doelen), doelmatigheid (van de (financiële) rijksinzet) en politiek-bestuurlijke slagvaardigheid van de selectie en uitvoering van de (Sleutel)projecten?  
Op welke criteria zou de selectie van deze sleutelprojecten moeten worden gebaseerd? En welke argumenten spelen daarbij een rol?

Juni 2009              Welke concrete aanbevelingen doet het Platform om tot een shortlist van Sleutelprojecten 2009 te komen? Op welke wijze zou hierbij invulling kunnen worden gegeven aan de selectiecriteria voor de (Sleutel)projecten?

Eind 2009 / begin 2010      Wat is het oordeel van het Platform over de voorgenomen selectie van Sleutelprojecten?

Deze drie adviezen kunnen mijns inziens bijdragen aan de kabinetskeuzes die ten aanzien van de Randstad Sleutelprojecten tegen de zomer van 2009 gemaakt zullen worden en het vervolg na de zomer. Ik wil ze in elk geval actief bij die keuzes betrekken. Mede omdat ik geen voornemens heb om de formele adviesraden opnieuw om advies te vragen, kijk ik extra uit naar deze adviezen.

Om u (en het Platform Randstad 2040) te faciliteren in deze rol, bied ik u ondersteuning aan vanuit het Project Randstad 2040, zowel in de inhoudelijke voorbereiding van uw adviezen, als op organisatorisch vlak. Pascal Lamberigts zal nog dit jaar contact met u leggen om hieraan een nadere invulling te geven. Voor vragen kunt u natuurlijk ook altijd contact opnemen met de Senior Programmamanager 2040, Bart Vink.

Naast uw adviezen verwacht ik alleen een advies van het College van Rijksadviseurs (CRA) over de verkenning van de Randstad Sleutelprojecten 2020+. Gezien de verschillende expertises verwacht ik dat beide adviezen complementair aan elkaar zullen zijn.

Ik reken erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en kijk uit naar uw adviezen.

Hoogachtend,  
de minister van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

dr. Jacqueline Cramer

## **Bijlage 2: Samenstelling Platform R2040**

- Rene Smit, VU Amsterdam, voorzitter
- Friso de Zeeuw, TU Delft, Bouwfonds Property Development
- Jan-Jaap de Graeff, Natuurmonumenten
- Pim Vermeulen, voorheen Bank Nederlandse Gemeenten
- Cees van Boven, MAB Development Nederland
- Rene Buck, Buck Consultants International
- Piet Rietveld, VU Amsterdam
- Menno Olman, Boer & Croon
- Joost Schrijnen, RWS Zeeland, Programmabureau Zuidwestelijke Delta
- Martin van Pernis, Siemens Nederland
- Rudy Stroink, TCN Property Projects
- Henk de Bruijn, Havenbedrijf Rotterdam
- Gerrit van Vegchel, ING Realestate
- Pascal Lamberigts, Royal Haskoning Strategie en Proces, secretaris