

GE DUBBELMAN



# Planning projecten te politiek

**O**verheidsprojecten, en met name infrastructuurprojecten, hebben een slecht imago. Ze kosten meer dan beloofd en de realisatie duurt langer dan gedacht. De oorzaak ligt veelal in te optimistische schattingen van de looptijd en de kosten. Zo ontstaat er naast de reële planning een schaduwplanning, gebaseerd op politieke wenselijkheid. Het optimisme betreft twee fenomenen. Het eerste is een te optimistische inschatting van de omvang van het project. Een infrastructuurproject heeft vaak ingrijpende gevolgen voor het desbetreffende gebied. Het plan stuit om die reden meestal op flinke weerstand. Om een project toch tot realisatie te brengen, is onderhandeling met betrokken partijen nodig. Echter, onderhandelen met een lege portemonnee heeft weinig zin. Om een project geaccepteerd te krijgen, moeten dus concessies worden gedaan. Dat wil zeggen dat het project meer gaat omvatten dan oorspronkelijk gedacht. De 'scope' wordt groter. Het tweede fenomeen ligt in het niet of onvoldoende erkennen van risico's. Elk project, en zeker een infrastructuurproject, heeft te maken met risico's, zoals: tegenvallers in de ondergrond, beroepsprocedures bij de Raad van State, schade aan omliggende gebouwen, onbeproefde technieken. Sla de kranten erop na, de voorbeelden zijn – helaas – legio. Tevens blijkt dat het niet of nauwelijks mogelijk is de risico's van met name ondergrondse infrastructuurwerken bij marktpartijen neer te leggen. Zeker wanneer de marktconjectuur daar geen aanleiding toe geeft. De Noord-Zuidlijn en de Zuidas in Amsterdam zijn er recente voorbeelden van. Dit komt omdat de (financiële) risico's zo groot en onvoorspelbaar zijn dat een marktpartij die niet kan dragen: optreden van dergelijke grote risico's zou het faillissement van die partij inhouden. De overheid blijft dus noodgedwongen de risico's dragen. We kunnen daar natuurlijk wat aan doen. Er zijn genoeg ervaringsgegevens om statistiek op los te laten en de onzekerheden in een project te bepalen. Er zijn goede methodes om van tevoren de risico's te benoemen en de eventuele gevolgen voor de kosten en de

## Politiek dwingt bouwers tot schaduwplanning

looptijd van het project in te schatten. Verder zijn er bruikbare methodes om de impact van onzekerheden en risico's op kostenraming en planning vast te stellen. Uit de praktijk blijkt dat er na dergelijke berekeningen forse bandbreedtes op kostenraming en planning zitten.

Dit stelt bestuurders in staat om projectbesluiten te nemen op basis van kostenramingen en plannings met veel meer ruimte voor het opvangen van tegenvallers. Met andere woorden: op basis van veel realistischere gegevens. Met als voordeel dat de kans om tijdens de realisatie van een project een slechte boodschap (meestal zo lang mogelijk uitgesteld) te brengen, aanzienlijk kleiner is, én er een kans is om een blijde boodschap te brengen: het project is goedkoper dan geraamd en is sneller klaar dan gepland. Maar willen we dat wel? Het lijkt erop dat de huidige gang van zaken een geaccepteerde set van spelregels is. Bestuurders willen graag projecten tot stand brengen. Toezichhouders en budgetverstrekkers willen gunstige beslissingen nemen. Door zaken zo gunstig mogelijk voor te spiegelen, zijn alle partijen tevreden. 'We weten dus dat het flink kan tegenvallen, maar laten we er in elk geval voor

zorgen dat er eerst tot uitvoering van een project wordt besloten. Daarna zien we wel weer', is de gedachte. Dit is niet een manier waarop (commerciële) projectontwikkelaars beslissingen nemen. Zij nemen beslissingen in het volle bewustzijn van de risico's en met voldoende marges in geld en tijd om tegenvallers op te vangen.

Is overheidsgeld dan zoveel gemakkelijker te besteden? Een afgewogen besluit, met erkenning van onzekerheden en risico's, past beter in de huidige tijd!

*Kees Beerda, senior adviseur bij Arcadis-dochter PRC*

>> De rubriek opinie staat open voor leesbare, opinierende bijdragen die betrekking hebben op actuele zaken in het openbaar bestuur. De maximale lengte voor inzendingen is 600 woorden. Inzendingen graag naar [info@binnenlandsbestuur.nl](mailto:info@binnenlandsbestuur.nl) o.v.v. 'Rubriek Opinie'. Via dit e-mailadres kunt u ook reageren.

**Vorbijgangers kunnen vanaf een uitkijkpunt op het Amsterdamse Rokin het werk aan de Noord/Zuidlijn volgen.**

## OPINIE ONLINE

### Ambtenarenacties

■ Er is verschil tussen ambtenarenacties tegen de verhoging van de AOW-leeftijd en acties om meer loon te krijgen. De eerste acties zijn erop gericht de politieke besluitvorming te beïnvloeden. (...) De rechter zal politieke acties doorgaans kritischer beoordelen.

**Lees de column van Anja Hoffmans op [www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenarenacties](http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenarenacties)**

### Vreemdelingen

■ Het voorstel van het CDA-kamerlid Sybrand van Haersma Buma om vreemdelingen die zich in het eerste jaar van hun verblijf tweemaal schuldig maken aan een misdrijf uit te zetten, klinkt op het eerste gezicht heel redelijk. (...) Toch is het voorstel van het CDA niet anders te interpreteren dan als verkiezingsretoriek.

**Lees het weblog van Eric de Kluis op [www.binnenlandsbestuur.nl/dubbelfout](http://www.binnenlandsbestuur.nl/dubbelfout)**