

# Betuweroute als 'best practice'

De Betuweroute is geen rampenproject, betogen **Bent Flyvbjerg** en **Eddy Westerveld**. Met de uitvoeringsfase van de lijn is juist een prestatie van formaat geleverd.

De Betuweroute is het meest bediscussieerde en beschimpte Nederlandse project van het afgelopen decennium. Zo opent ook het hoofdartikel uit deze krant van 16 juni met de opmerking dat er „veel onaangenaams is te zeggen over de Betuweroute”. Het project is in maatschappelijke beeldvorming synoniem geworden voor kostenoverschrijdingen en slechte projectbeheersing. Echter, als we echt iets willen leren van de ervaringen in dit grote project is het raadzaam om een onderscheid te maken tussen het besluitvormingsproces en de uitvoeringsfase. Analyse van de kostenontwikkeling toont aan dat de kostenoverschrijdingen tijdens de uitvoeringsfase van het project buitengewoon klein zijn en de projectbeheersing goed op orde is.

Afgelopen weekend is de Betuweroute geopend. Hiermee komt een einde aan de uitvoering van een project dat de afgelopen vijftien jaar het publieke bestel meermalen hevig heeft beziggehouden. Het project zou onder meer een eindeloze aaneenschakeling zijn van kostenstijgingen. De opening

van de lijn vormt een goed moment om na te gaan of dit stereotiepe beeld wel terecht is.

Uit de rapportage van de Tijdelijke Commissie Infrastructuur van december 2004 valt op te maken dat de kosten voor de Betuweroute stevig zijn toegenomen in de besluitvormingsfase van het project tussen 1992 en 1996. De huidige kosten, 4,7 mld euro, staan inderdaad in schril contrast tot de 2,3 mld euro van het PKB1 (planologische kernbeslissing) uit 1992. Zelfs na correctie van inflatie is het project een stuk duurder geworden.

## Slechts 2 procent kostenoverschrijding is een bijzonder goed resultaat

Redenen hiervoor zijn onder andere grote wijzigingen in het tracé en diverse maatregelen om de lokale inpassing te verbeteren. Van deze maatregelen kan achteraf worden afgevraagd of deze alle even goed zijn te verdedigen. Deze wijzigingen zijn tot stand gekomen in een turbulent maatschappelijk debat tijdens de besluitvormingsfase en uiteindelijk bekrachtigd door de Tweede Kamer die hiervoor de eindverantwoordelijkheid draagt. De negatieve beelden rondom de kostenontwikkeling in de besluitvormingsfase worden in de publieke opinie

doorgetrokken naar de uitvoeringsfase. Onterecht, zo blijkt uit recent onderzoek door een van ons (Flyvbjerg) in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Uit het onderzoek blijkt dat de overschrijding in de uitvoeringsfase van het project na het tracébesluit uit 1996, slechts 2 procent bedraagt (zonder indexering). Dit is een bijzonder goed resultaat. Zeker als in ogenschouw wordt genomen dat internationaal vergelijkbare grote railprojecten gemiddeld een overschrijding kennen van circa 34 procent. De projector-

organisatie Betuweroute, die verantwoordelijk was voor de bouw, heeft dus een prestatie van formaat geleverd. De maatschappelijke druk en de onderzoeken van de Rekenkamer en andere instanties, hebben een positieve bijdrage geleverd aan het goed inrichten van de kostenbeheersing.

Op dit moment kan de werkwijze worden bestempeld als 'best practice'. Veel van de nieuw ontwikkelde beheersingsconcepten bij de Betuweroute worden nu toegepast bij andere infrastructuurprojecten in Nederland. Daarnaast wordt een groot aantal van de bij

de Betuweroute betrokken medewerkers gevraagd om bij andere projecten de ontwikkelde kennis toe te passen. De Betuweroute kan worden gezien als een leerschool op het vakgebied van de projectbeheersing.

Ook in Europees verband wordt er met veel belangstelling gekeken naar de wijze waarop de Betuweroute in staat is geweest de kostenoverschrijdingen bij de uitvoering te beperken. Het stereotiepe beeld dat de Betuweroute een rampenproject zou zijn qua projectbeheersing is dus niet correct waar het de uitvoering betreft. Ook opmerkingen als 'indien marktpartijen de uitvoering van het project hadden aangestuurd, hadden er geen overschrijdingen plaats gevonden' missen hiermee hun grondslag.

De projectorganisatie van de Betuweroute heeft een prestatie van formaat geleverd. In dit verband wordt het voor alle betrokkenen hoog tijd om de beelden rondom de kostenbeheersing tijdens de uitvoeringsfase bij het project Betuweroute, eens grondig te herzien.

*Bent Flyvbjerg is hoogleraar op het gebied van Planning bij de afdeling Ontwikkeling en Planning van de Universiteit van Aalborg. Hij is tevens part-time hoogleraar Development of Large Infrastructure Projects aan de TU Delft. Drs. Eddy Westerveld is werkzaam als consultant bij AT Osborne en is onderzoeker aan de Erasmus Universiteit en bij Transumo.*

## BRIEVEN

### Ondernemingskamer is wel degelijk integer

In de krant van 26 mei stond een artikel over de Ondernemingskamer ('Het orakel aan de Prinsengracht'). Daarin is een citaat van mij opgenomen dat feitelijke en juridische onjuistheden bevat. Zo wordt mij in de mond gelegd dat de Ondernemingskamer geen bijzondere bestuurders of commissarissen zou kunnen benoemen. Het is echter onomstreden – ook voor mij – dat de Ondernemingskamer dat nu juist wel kan. Ook kan de Ondernemingskamer (tijdelijke) verboden of bevelen opleggen.

Wat ter discussie staat zijn de bevoegdheden die de Ondernemingskamer aan zulke extra bestuurders of commissarissen kan toedelen. Mijn positie is dat die bevoegdheden niet fundamenteel zouden moeten afwijken van het vennootschapsrechtelijk systeem. Zo meen ik dat (zoals in de Storkzaak) door de Ondernemingskamer benoemde commissarissen niet het recht zouden moeten hebben om de agenda van de aandeelhoudersvergadering te bepalen.

Ook zou ik menen dat beschermingsmaatregelen, recentelijk nog weer bevestigd door het parlement, niet door de Ondernemingskamer zouden moeten worden verboden.

In het desbetreffende artikel wordt de suggestie gewekt dat de Ondernemingskamer niet zorg-

vuldig en/of niet integer te werk zou gaan. Juist die integriteit heb ik echter in het voorafgaande achtergrondgesprek met de journalisten onderstreept. Dat is een belangrijke reden waarom het juridisch debat over de onderneming in Nederland zo open kan worden gevoerd.

PROF. MR. H. J. DE KLUIVER  
Hoogleraar ondernemingsrecht  
Universiteit van Amsterdam

### VVD vaart foute ideologische koers

Bas Heijne geeft een rake schets van de crisis van de VVD die volgens hem niets met personen te maken heeft (Opinie & Debat, 16 juni). Hij heeft gelijk: het is een ideologische crisis. Hij heeft indirect – lees Verdonk/Sinke – met personen te maken. Maar de voorname reden is een verkeerde, want populistische, koers, die is ingegeven door Fortuyn, en een neoliberale koers na Paars. Met een niet-neoliberale koers was het waarschijnlijk beter gelopen, al blijft dat speculatie.

Op de vraag of er iemand – buiten of binnen de VVD – bij machte is om het over de werkelijke crisis te hebben, luidt het antwoord – gelet het bovenstaande –: jazeker, maar pas nadat een analyse in boekvorm gereed is. Dat is de reden waarom ondergetekende uit de partij is gestapt.

J. W. JONGEJANS (EX-VVD)  
Zoetermeer

en zijn tw...  
beeld om...  
land geen...  
Wat opv...  
ren. Ze m...  
kregen, n...  
lang. EU-...  
blijk van...  
stellen da...  
zal in hog...

De

GRATIS...  
voer dat...  
kost veel...  
vroeg tot...  
ten op de...  
'gratis'...  
Watersta...  
bieden in...  
nog duur...  
mensen d...  
geval tien...

De grat...  
meestal...  
ten die ge...  
werkneme...  
een abbon...  
beren. In...  
hun werkn...  
Het dile...  
leen aantr...  
passagiers...  
quentie n...  
wordt en i...