

# Nieuwe taken en competenties van de verkeersprofessional

Ronald van Meggelen  
Van Meggelen Consultancy

Fred Meerhof  
Twynstra Gudde

[bureau@vanmeggelen.nl](mailto:bureau@vanmeggelen.nl)

[fme@tg.nl](mailto:fme@tg.nl)

Deel II van een tweeluik over een verkenning naar de  
aanpak van bestuurlijke en organisatorische vragen bij gebiedsgericht benutten.

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2004,  
25 en 26 november 2004, Zeist

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
2.	De context van de verkeersprofessional.....	5
3.	Performance nieuwe stijl.....	6
4.	Nieuwe taken van de verkeersprofessional.....	7
5.	Verkenning naar competenties en gedragskenmerken .....	9
6.	Learning by doing.....	11
7.	Referenties.....	11

## **Samenvatting**

### *Nieuwe taken en competenties van de verkeersprofessional*

De belangstelling groeit om mobiliteitsproblemen steeds meer gebiedsgericht aan te pakken. Voor typische wegverkeersproblemen gebeurt dit meestal met de methode van gebiedsgericht benutten aan te pakken. Bij een dergelijke aanpak wordt op alle niveaus tussen verschillende overheden samengewerkt. Deze gebiedsgerichte aanpak stelt nieuwe eisen aan bestuurders en ambtenaren om deze samenwerking aan te gaan, om te zetten in adequate maatregelen. Deze eisen gelden ook voor het operationaliseren en beheren van deze maatregelen.

De paper gaat in op een zoektocht naar de nieuwe eisen en competenties die van de verkeerskundige beleidsmedewerker ofwel verkeersprofessional worden verwacht.

Samen met de bijdrage van Bram van Luipen en Joost Voerman vormt dit een tweeluik over een lopende verkenning naar de aanpak van bestuurlijke en organisatorische vragen bij gebiedsgericht benutten.

## **Summary**

### *New tasks and competences of the transport professional*

There is a growing interest in an area-based approach to transport issues. In the case of road traffic problems this happens mainly with the sustainable traffic management method. In this type of approach co-operation takes place between different public authorities at all levels. This new approach leads to new requirements for administrators and civil servants to cope with this collaboration, and to transform it in appropriate measures. These requirements also apply to the putting into operation and management of the measures.

This paper is a quest for the new requirements and competences that will be expected from transport professionals.

Both this paper and the contribution by Bram van Luipen and Joost Voerman deal with an ongoing study about the approach to public management and organisational issues in sustainable traffic management.

## 1. Inleiding

De logica van hedendaags besturen op regionaal niveau in Nederland is de afgelopen jaren sterk veranderd. Al decennia maakt bestuurlijk Nederland zich –terecht- zorgen over het zogenaamde “regionale gat”. Op dit schaalniveau hangen vraagstukken als de regionale economie, de volkshuisvesting, mobiliteit en milieu indringend samen. Door de veelheid aan (semi-autonome) bestuurslagen dreigen belangrijke vraagstukken voor burger en bedrijf niet adequaat opgepakt te worden.

Dit is nu niet anders dan bijvoorbeeld 10 jaar geleden. Wat evenwel sterk aan verandering onderhevig is, is de richting waarin men de oplossingen zoekt.

Over een brede linie is de aandacht verlegd van het *ontwikkelen van nieuwe* operationele of bestuurlijke eenheden om “gaten” in de bestuurlijke sturing op te vangen (zoals Stadsprovincies) naar *samenwerking tussen de bestaande* besturen uit “het huis van Thorbecke”.

Wat we constateren is dat de bestuurlijke samenwerking zich richt op thema’s of onderdelen hiervan, die kunnen leiden tot tastbare resultaten. Dit geldt zeker ook voor het verkeers- en vervoersvraagstuk.

### *Verkeer en vervoer*

Op het vlak van verkeer en vervoer groeit de belangstelling om met *gebiedsgericht benutten* aan de gang te gaan. Vele initiatieven worden op dit moment zowel bestuurlijk als ambtelijk ontplooid waarbij nieuwe impulsen worden geboden door de adviezen die bijvoorbeeld de *Commissie Luteijn* heeft gegeven gericht op de samenhang tussen rijks- en regionaal wegennet, de rol en bijdrage van bedrijf en burger.

Deze ontwikkelingen en adviezen stellen evenwel geheel nieuwe eisen aan bestuurders en ambtenaren op alle niveaus om deze samenwerking aan te gaan en om te zetten in adequate maatregelen.

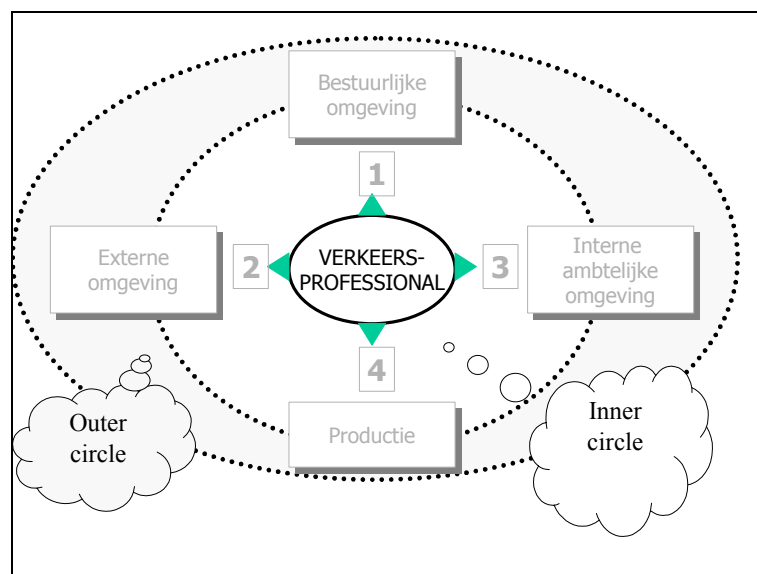
Voor de verkeersambtenaren van deze besturen betekent het dat deze naast inhoudelijk deskundige op het gebied van Verkeer en vervoer, ook procesdeskundige of-manager moet worden. Wij noemen deze brede vakman of vrouw de *verkeersprofessional*.

Deze bijdrage gaat over deze nieuwe eisen, waarbij met name een exercitie wordt uitgevoerd naar de competenties die van deze verkeersprofessional wordt verwacht. De nieuwe inhoudelijke kennis en rondom verkeer- en vervoer en de nieuwe instrumenten die hierin een rol spelen (DVM, samenwerkingsconstructies, mandateringen, informatievoorziening, financiering e.d.) worden behandeld in de CVS-bijdrage “Het krachtenveld rondom Gebiedsgericht Benutten” van Bram van Luipen en Joost Voerman.

## 2. De context van de verkeersprofessional

Door de uitbreiding van de bestuurlijke en ambtelijke context doordat meerdere bestuurslagen met elkaar samenwerken op de verkeers- en vervoervraagstukken neemt de complexiteit van de sturing van deze ontwikkelingen meer dan kwadratisch toe. Immers, waar voorheen de besluitvorming binnen het mandaat van een aantal partijen lag, zien we nu dat feitelijk geen van de partijen de totale zeggenschap over de ontwikkeling in huis heeft, anders dan door wet gestuurd of juridisch afgedwongen.

Om de moderne maatschappelijke vraagstukken op te lossen is samenwerking onontbeerlijk. Het gaat om *complementair besturen* : ieder bestuur beschikt over delen van de puzzel, zowel in termen van vraagstukken als middelen om tot oplossingen te komen. Het gaat er om samen de puzzel te leggen. In onderstaand model wordt de context van verkeersprofessional grof geschetst.



Figuur 1. De inner en outercircle rondom de functie van de verkeersprofessionals

Zoals in de inleiding is aangegeven appelleert onze invalshoek minder aan de (nieuwe) inhoudelijke kennis en instrumentarium op zich, maar op de kennis als *procesmanager* om besluitvorming en beweging in de verhoudingen binnen en tussen deze groepen zien te krijgen.

In de context van de inner en outercircle wordt van de moderne verkeersprofessional voortgang en resultaatbereiking verwacht.

Zoals in de inleiding is aangegeven appelleert onze invalshoek minder aan de (nieuwe) inhoudelijke kennis en instrumentarium op zich, maar op de kennis als *procesmanager* om besluitvorming en beweging in de verhoudingen binnen en tussen deze groepen zien te krijgen.

Dit betekent dat de moderne verkeersprofessional als spin in het web bestuurders, ambtenaren, zakenmensen, winkeliers, transporteurs, bewoners, consultants e.d. stuurt, motiveert, faciliteert om de uiteindelijke doelen van verkeer en vervoer, het bereikbaar houden van de centra en het optimaliseren van het gebruik van de infrastructuur te realiseren.

We zien de ontwikkelingen op dit vlak zich al aftekenen, begrippen als performance, empowerment, empathisch vermogen tekenen zich al af, allen met hetzelfde doel: de verkeersprofessional te trainen als iemand die met energie en overtuiging, invoelings- en doorzettingsvermogen weet om met groepen de doelen te bereiken. Voor het gemak gaan wij uit van het begrip: performance.

### **3. Performance nieuwe stijl**

Een goede performance (lees: uitstraling, dynamiek, overtuigingskracht ed.) en voldoende concurrerende inhoud zijn nodig om binnen de bestaande verhoudingen en belangen doorbraken te bereiken.

Dit betekent dat de verkeersprofessional, afhankelijk van de fase van het proces, bezig is om mensen te binden aan het proces en de energie die hierbij vrijkomt te bundelen, te coördineren en te richten op een gemeenschappelijke belang. De verkeersprofessional handelt dan vanuit

de wetenschap dat in de onderhandeling altijd als eerste wordt bekeken met de vraag: “what is in it for me”, en wordt mijn probleem opgelost.

Dit is een natuurlijk en logisch gegeven.

Bij een goede ontwikkeling van de samenwerking kunnen er evenwel hogere niveaus van samenwerking ontstaan. Deelnemers gaan hun drive en – deels – hun identiteit ontlene aan de gezamenlijke doelen, en hun bevrediging aan de gezamenlijk bereikte resultaten. De ketting wordt sterker dan de zwakste schakel. De netwerksamenwerking trekt aan de bestuurlijke en ambtelijke actoren op een andere maar zeker zo krachtige manier als hun “moederorganisaties”.

De bestuurlijke en ambtelijke spelers in dit spel die de integrerende, faciliterende en sturende verantwoordelijkheid op zich hebben genomen krijgen een serieuze managementopgave om verwachtingen en resultaten in balans te houden. Dit evenwel zonder de instrumenten ontleent aan de hiërarchische positie in lijnorganisaties. De instrumenten zijn hier van een andere orde: overtuigingskracht, organisatievermogen, het steeds weer bieden van nieuw perspectief, aandacht voor de vraagstukken van deelnemers om zich te verantwoorden naar hun achterban.

Het begrip performance kent daarmee meerdere percepties. Als wij het hebben over de performance van de verkeersprofessional dan hebben we het over effectief gedrag. De effectiviteit van gedrag wordt bepaald door vakkennis, je eigen inspiratie, focussing en emotionele balans, de manier waarop je je gedraagt en tenslotte de omgeving waarin je dat doet. Als deze factoren met elkaar in balans zijn heb je een goede performance.

#### **4. Nieuwe taken van de verkeersprofessional**

##### *Inner circle*

Een verkenning van de nieuwe taken

- de eigen beslissers effectief ondersteunen, in ambtelijke zin sturen en inspireren
- effectief samenwerken met andere verkeersprofessionals van bij de eigen projecten betrokken gemeenten, provincie(s) en/of rijk

- een productieve verstandhouding opbouwen met beheerders in het verlengde van het eigen werkterrein
- het meehelpen opbouwen van nieuwe bestuurlijke- en ambtelijke netwerken (coalities).

### *Outer circle*

Voor het gebied van de outer circle moeten we constateren dat de beslissers, beheerders en ambtenaren van (andere) overheden onderlinge relaties hebben waar de verkeersprofessional in directe zin geen actor in is. De aard van deze relatie kan enorm variëren, er kan bijvoorbeeld sprake zijn van actieve samenwerking, van langs elkaar heen werken of van “koude oorlog”. Voorts zijn deze relaties niet stabiel en kunnen onder invloed van interne en externe gebeurtenissen veranderen. Er spelen zich dus vele processen af die niet direct beïnvloedbaar zijn, maar die wel invloed uitoefenen dan wel randvoorwaarden vormen voor het eigenwerkveld.

### *Monitoren en beïnvloeden van de outer circle*

De discipline van de procesmanager houdt daarom in *tweede instantie* in het bezien of en zo ja hoe deze externe omgevingsfactoren in positieve zin meegenomen kunnen worden in de aanpak. Dit houdt o.m. in:

- een helder beeld zien te krijgen van de invloed van deze externe omgeving op het eigen werkveld
- bezien of door een andere inhoudelijke benadering een hoger rendement te bereiken is (vergelijk de benadering van Commissie Luteijn en het betrekken van verkeersgebruikers in mobiliteitsmanagement)
- inspelen op bestaande verhoudingen tussen bestuurslagen, en tussen beslissers en beheerders. In welke mate kan bijvoorbeeld het voorstel waar de kennisdrager mee wil komen aanhaken op bestaande en erkende prioriteiten, zoals het versterken van de regionale economie
- inspelen op de dominante manieren waarop het onderlinge verkeer tussen beslissers (ook onderling) en beheerders (ook onderling) is gestructureerd. Worden er vooral doorbraken gerealiseerd in vergaderingen, in congressen of via de media. Komt er iets bijzonders aan? Kan je hierop “meeliften”?



## 5. Verkenning naar competenties en gedragskenmerken

### *Inner circle*

Het organiseren van dynamiek en energie in de inner circle (zie ook figuur 1). De inner-circle is de ring waarbinnen de voor het proces belangrijke spelers zijn vertegenwoordigd. Dit zijn de mensen in positieve of negatieve zin een stempel kunnen drukken op je proces. Het zijn ook de mensen die je (redelijk) direct kunt bereiken en daarmee invloed op kunt hebben.

De competenties in de inner-circle liggen rondom: (verkennde zin)

- organisatievermogen
- onderhandelingsvaardigheid
- empathie
- gevoel voor verhoudingen
- sturen en binden vanuit drive en enthousiasme
- informeel leiderschap

### *Outer-circle*

De outer-circle genereert invloeden op de inner circle. Er spelen zich dus vele processen af die niet direct beïnvloedbaar zijn, maar die wel invloed uitoefenen dan wel randvoorwaarden vormen voor het eigenwerkveld.

De competenties die hierbij een rol spelen zijn

- omgevingsbewustzijn
  - gevoel voor koers en ontwikkeling van samenwerkingspatronen in de outer circle
  - netwerken en lobbyen
  - ondersteunen van en aanhaken bij ambtelijke en bestuurlijke spelers in de outer circles
  - eigen voorstellen laten meeliften op besluitvormingsprocessen die gaande zijn.

Het voorgaande betekent nogal wat voor de verkeersprofessional als persoon:

Ten eerste wordt het accent binnen de kennis die iemand heeft verlegd van verkeersinhoudelijke kennis naar kennis van:

- processen en verhoudingen in complexe krachtenvelden
- technieken om constructief om te gaan met deze krachtenvelden

Ten tweede ligt er nu een uitdaging bij de verkeersprofessional om vanuit zijn of haar positie het spel mee te gaan spelen. Dat vraagt nogal wat:

- durf om je nek uit te steken, gecombineerd met een goed gevoel wanneer het verantwoord is om je nek uit te steken
- steun van de achterban om dit spel te mogen spelen, en om af en toe hierbij ook onderuit te gaan
- de vaardigheden en communicatieve vermogens om als “bruggenbouwer tussen besturen” op te kunnen treden.

## **6. Learning by doing**

Er is uiteindelijk slechts dan sprake van “performance” als persoonlijke verworvenheid als iemand deze vaardigheden min of meer onbewust kan toepassen. Maar dan moet je dit wel eerst leren. Autorijden kan je niet leren aan de kant van de weg. De vaardigheid “autorijden” beheers je niet tijdens je lessen en ook nog niet de eerste jaren dat je een rijbewijs hebt. Dat groeit met de jaren. Wie echt auto kan rijden beheerst dit als een onbewuste vaardigheid, waardoor hij/zij de aandacht vrij heeft voor de deelname aan het verkeer zelf. Kortom, learning by doing.

Zoiets geldt ook voor het groeipad van de verkeersprofessional die de geïntegreerde vaardigheden van de inhoudelijke en de procesdeskundige combineert. Stap voor stap beter worden, met die onbewuste vaardigheid als doel voor ogen.

## **7. Referenties**

Deze CVS-bijdrage en de bijdrage van Bram van Luipen en Joost Voerman is ontleend aan ervaringen uit het onderzoeksproject Verkenning aanpak bestuurlijke en organisatorische vragen bij gebiedsgericht benutten van het Kennisplatform Verkeer en Vervoer.

Dit project wordt in de periode van mei 2004 tot januari 2005 uitgevoerd door een denktank bestaande uit Ronald van Meggelen, Fred Meerhof en Joost Voerman in samenwerking met de Adviesdienst Verkeer en Vervoer van Rijkswaterstaat.

Een recent overzicht van gebiedsgericht benutten projecten is te vinden in de uitgave Gebiedsgericht benutten in de praktijk. (ISBN 903693627 6)