

Een kleine historie van de verkeersadviseur

*Over wat veranderingen in het vak betekenen
voor het type adviseur dat wij zijn.*

Peter Brogt
Goudappel Coffeng BV
pbrogt@goudappel.nl

Sander van der Eijk
Goudappel Coffeng BV
svdeijk@goudappel.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
20 en 21 november 2008, Santpoort**

Samenvatting

Een kleine historie van de verkeersadviseur

Het vakgebied verkeer is nog jong. Pas in de laatste vijftig jaar kent het eigen specialisten en pas in de vroege zeventiger jaren werden er vakopleidingen gesticht. Door een snelle ontwikkeling van verplaatsingsbehoeften zag de eerste generatie verkeerskundigen dat *het goed was*: ruimte voor veel creativiteit en een zekere toekomst. Het jonge vakgebied ontwikkelde zich snel. Waar de aandacht eerst vooral uitging naar de *opbouw* van een goed functionerend verkeerssysteem, werd het al snel *uitbouw* en nu ook *verbouw*. Daarmee is de complexiteit sterk toegenomen. Maar ruimte voor creativiteit en zicht op oplossingen is er niet altijd meer. Vanuit het perspectief van de verkeersadviseur werpen wij de vraag op wat veranderingen in het vak betekenen voor het type adviseur dat wij zijn; *een kleine historie van de verkeersadviseur*.

Bij nadere beschouwing blijkt er ook veel onveranderd. Oplossingen mogen nog steeds niet te veel kosten, tenzij ze zo groot en veelomvattend zijn dat niemand nog kan overzien wat je voor dat bedrag krijgt. En adviseurs moeten nog steeds vooral goed zijn in logisch nadenken en kennis goed kunnen overbrengen. Tegelijkertijd is de scope van het werk van de adviseur verschoven. De alleskunner en -weter van vroeger bevindt zich nu in een netwerk van generalisten en specialisten die elkaar stuk voor stuk nodig hebben. De bijbehorende organisaties zijn enerzijds complexer en anderzijds platter. Er is weinig ruimte meer voor hiërarchie, iets waar de alleskunner en -weter wel van hield.

De grootste verschillen hebben te maken met (1) *de toegenomen complexiteit van de vakinhoud*, (2) *de afgenomen goeroerol*, (3) *de veranderde procesinhoud*, (4) *de versnippering en afwaardering van technische kennis*, (5) *de beschikbare kennis*, (6) *de mate waarin oplossingen gevonden worden respectievelijk* (7) *pragmatisch gekozen wordt voor optimalisatie*, (8) *de visie op het vakgebied die tijdelijk verdwenen leek maar waar inmiddels weer volop vraag naar is en, tot slot*, (9) *de toegenomen complexiteit van de besluitvorming*.

Het vak is wezenlijk veranderd. De goeroes van weleer voelen zich er niet meer thuis. Het is een snel vak geworden waarbij veelzijdigheid. *Slimme* adviseurs kunnen in het vak redelijk goed gedijen. Voor *wijze en bevlogen* adviseurs liggen frustraties snel op de loer. Een belangrijke uitdaging voor de adviesbureaus van vandaag is om goeroekwaliteiten van weleer te combineren met de slimheid van vandaag. Als deze twee typen adviseurs elkaar ruimte kunnen (en durven) geven is er plek voor de kwaliteiten van toen en nu.

1. Een historische terugblik op het vakgebied

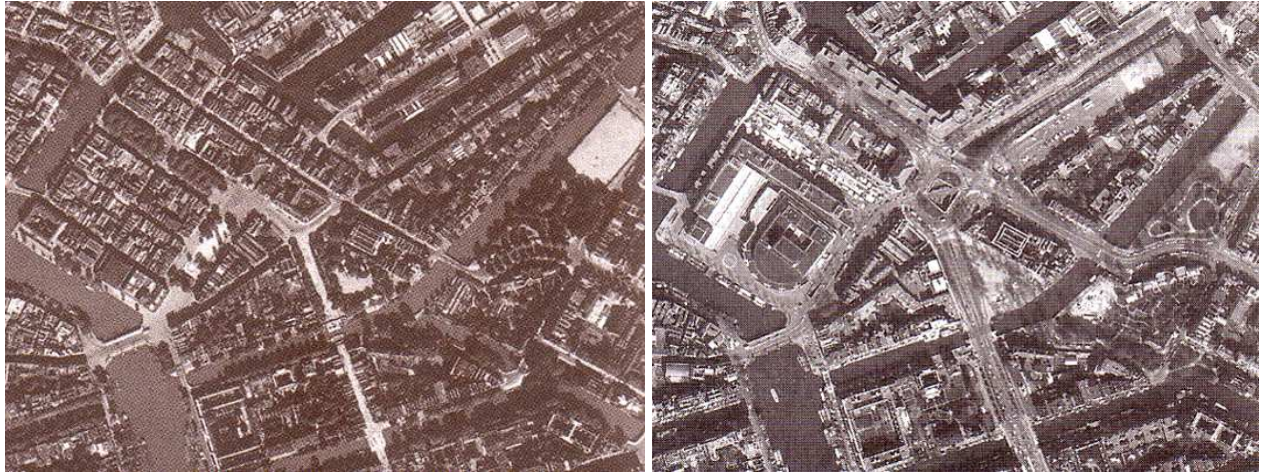
1.1 Het jonge vakgebied van de verkeerskunde

De verkeerskunde als vakgebied bestaat nog niet lang. Tot 1900 speelde mobiliteit een nog maar beperkte rol in de openbare ruimte. Er was weinig mobiliteit, en die was dan ook nog ongemotoriseerd. De stadsarchitect overzag de integrale opgave en richtte zijn blik op gebouwen, assen en inrichtingsvraagstukken. Zijn doelen waren hoofdzakelijk militair, economisch, of esthetisch. En dat volstond. Pas tussen 1900 en 1950 wordt verkeer langzamerhand een item binnen de stedenbouw. Eerste analyses vinden plaats op basis van het functioneren (CIAM, van Eesteren). Netwerken worden een onderdeel van een integraal stadsontwerp. Het gaat vooral om 'harmonie' in het stadsbeeld en het gebruik, uit te werken in een samenhangende vormgeving. Toen waren er al doorbraken in steden, maar die hadden meer te maken met stedenbouwkundige wensen en krotopruijing dan met verkeer.



Figuur 1.1: Stedelijk verkeersbeeld voor de massamotorisering (Ochtendspits Enschede, 1951)

Tussen 1950 en 1970 verandert er echt iets. Als gevolg van sterke toename van autoverkeer wordt bereikbaarheid een thema. Er worden grote stadsdoorbraken gepland vanwege het autoverkeer, en in een aantal gevallen ook gerealiseerd. Er ontstaat een nieuwe ruimte in de stad: de verkeersruimte. In de grote steden houden inmiddels ambtenaren zich met verkeer bezig. Die activiteiten werden wel nog steeds vanuit een stedenbouwkundige achtergrond ingevuld en resulteerden bijvoorbeeld in bestemmingsplannen voor nieuwe bouwgebieden. Ook bij Rijkswaterstaat waren er ambtenaren die zich met verkeer bezighielden, maar dan vooral vanuit een civieltechnische achtergrond. Ten slotte was er de ANWB met een serviceafdeling voor leden die verkeerskundige vragen hadden. De antwoorden werden breder verspreid in het tijdschrift Verkeerstechniek. Dat alles veranderde toen in 1963 de eerste serieuze verkeerskundige adviesbureaus kwamen. Het vakgebied verkeer verzelfstandigde langzamerhand en verkeerskundigen werden gezien als mensen die de toenemende problemen konden oplossen.



Figuur 1.2: De eerste grote stadsdoorbraken vormen de verkeersruimte

1.2 De eerste generatie verkeerskundigen

De weinigen die dit vak uitoefenden in de zestiger jaren hebben geen vakopleiding gevolgd omdat die toen nog niet bestond. Alle toenmalige 'verkeerskundigen' kozen voor het vakgebied verkeer vanuit een andere opleiding. De enige opleiding die al wel bestond was een schriftelijke cursus Verkeerstechiek van PBNA. De opvolger van deze cursus bestaat nog steeds; inmiddels bij het CROW. De vooropleiding die in die tijd nog het meest in de buurt kwam was de HTS Weg- en Waterbouw en TU Civiele Techniek. De vakopleiding kwam pas echt van de grond in het begin van de zeventiger jaren.

Wethouder bliet op zilveren sluit

Laatste tegel markeert het gereedkomen Rijswijkseplein

Plannen voor als het nieuwe plein al weer oud zal zijn

Viaduct en tunnels voor verkeer

Van een ander verloopgevoel
 Vele witte strepen op het nog niet graasie want vrij hobbelige ... gdek van het Rijswijkseplein en op de Weteringskade geven aan hoe men moet rijden om de binnenstad, het viaduct of het stadsplein te bereiken. „Dan is de verbetering in het Rijswijkseplein van een verkeersknooppunt een overzichtelijk verkeersknooppunt geworden”, zegt de gemeente.

Zonder aan de verbeteringen die inderdaad tot stand zijn gekomen veel te willen afdoen, vragen wij ons toch af of dit wel geheel juist is. In de praktijk zal moeten blijken in hoeverre het verkeer over het plein de vele kruisingen met Oranjestraat, Rijksweg, Trekweg, Pletterijckstraat, Zieken en Hugenapark wettelijk snel kan passeren. Vooral op de spitsuren als de verkeerswerken van alle kanten op dit ene plein aanstormen en elkaar behaardelijk moeten kruisen met daarbij nog de naar alle kanten uitwaaiende

trains, zal het naar onze mening zeker aan spannen.
 Dit Gemeentewerken en de verkeerskundigen in onze stad dit ook wel aanvoelen blijkt uit de toekomstplannen, waarop wij aandachtig even een blik hebben mogen slaan.
 Een groene ruimte in het midden van het plein zal dan nog verder worden verkleind en de vorm van een (oude)struivertje krijgen. Daarover heen zal een viaduct komen, dat het verkeer aan het viaduct Weteringskade reguleert; maar de Oranjestraat leidt, er onder door is een tunnel geplaatst voor de doorgaande verbinding van het Zieken naar de Rijksweg. Het uit de richting Rotterdam komende verkeer kan zich op het niveau van het huidige plein met het stadsverkeer mengen. Voor de circa 40.000 fietsers, die het plein per etmaal passeren, worden twee tunnels gebouwd, één jaar en één van de stad.
 Om al deze werken mogelijk te maken zullen vele huizen langs het Zieken en de Oranjestraat moeten verdwijnen. En dat is de reden dat de wethouder, toen hij deze toekomstige voorstellen, toelichtte de verwachting uitsprak, dat er nog wel een stentelation jaar zouden verlopen alvorens viaduct en tunnels gereed zijn.

Figuur 1.3: Compilatie Haagsche Courant, 28 augustus 1958

Al snel werd duidelijk dat verkeer een vakgebied met perspectief is. Zoals we nu zien dat verkeerskundige en verkeersplanologische vraagstukken er zijn om te blijven, zo werd in

die tijd duidelijk dat er voldoende toekomst in het vak zit. Een goed voorbeeld ter illustratie was de verbouwing van het Rijkswijkseplein in Den Haag in 1958; met de woorden van vandaag zouden we het resultaat een ovatonde-met-verkeerslichten noemen. Op de dag van de officiële opening werd er in de krant ruim aandacht aan besteed. Daarbij was een stuk opgenomen hoe het net opgeleverde plein in de toekomst opnieuw zou moeten veranderen. Een duidelijk vroeg beeld van de continuïteit op dit vakgebied.

1.3 Snelle veranderingen in het jonge vakgebied

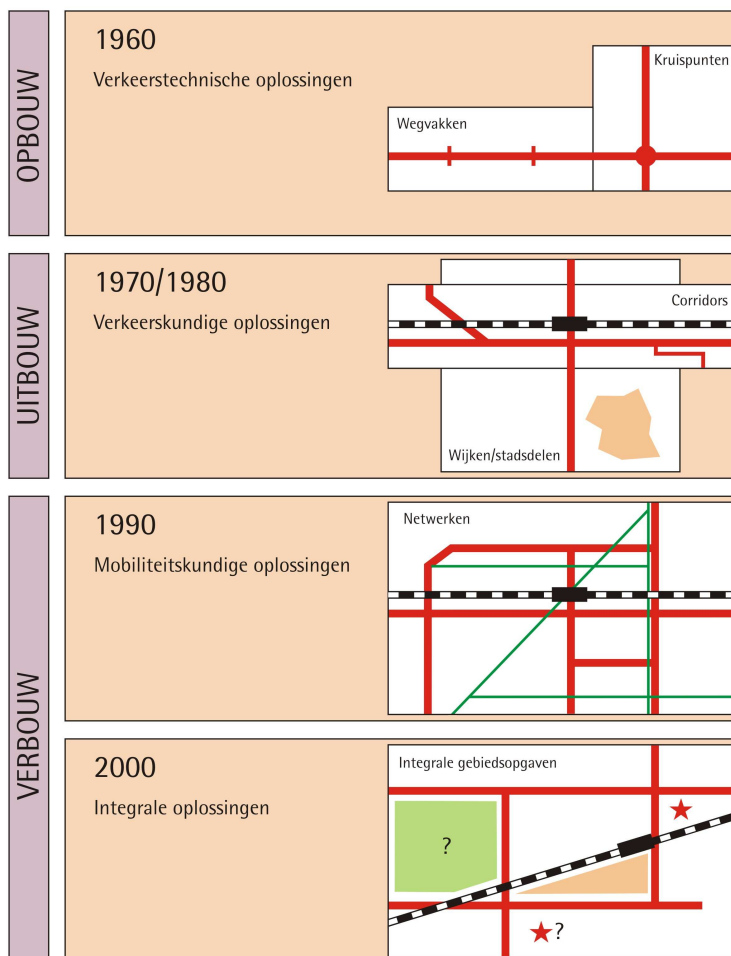
Is er in het vakgebied sinds die begintijd veel veranderd? Die vraag zal bijna iedereen bevestigend beantwoorden. Maar waar moet je dan zoal aan denken? Hieronder tien veranderingen die ons opvielen.

1. Het denken over de auto is geheel veranderd. In de zestiger jaren was de auto bij uitstek het symbool van de economische vooruitgang. De verkeersruimte mocht best efficiënt worden gebruikt, maar de auto mocht niet veel in de weg gelegd worden. De problemen moesten opgelost worden. Wie dat niet kon had onvoldoende vakkennis.
2. Er werd toen nog zo weinig nagedacht over de consequenties van het verkeer - en de mogelijkheden en de onmogelijkheden - dat degenen die dat wel hadden gedaan in media en bij het publiek tot *goeroeachtige proporties* konden uitgroeien. Nu kan door een leek de vakkennis van de professional van vandaag in twijfel getrokken worden als hij het niet met het (voor)oordeel van de leek eens is.
3. Verkeerskundig werk was technisch werk en de vakman had gelijk op dezelfde manier als dat nu nog met riolering, kabels en leidingen het geval is. Bij verkeer moet nu het gelijk kunnen worden uitgelegd en zijn psychologie en communicatie vaak nog belangrijker dan techniek. Soms lijkt het erop dat iedereen verstand heeft van verkeer, behalve de mensen die *ervoor geleerd* hebben. In de communicatie is het inspraakproces zeer belangrijk geworden. Dat geldt ook voor de financiële kant: bij tamelijk kleine maatregelen kunnen de communicatie en inspraak al meer dan de helft van de totale kosten van een (advies)project uitmaken. Ook als de uitvoeringskosten ter discussie staan, voor de inspraakkosten geldt dit zelden of nooit.
4. De *democratiseringsgolf* heeft geleid tot de situatie dat groepen mensen naar hun mening en gedrag gevraagd moet worden over tal van onderwerpen. Die mensen hebben ondertussen snel geleerd om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Wat men zegt te doen is steeds minder wat men ook in werkelijkheid doet.
5. De *mondigheid van de burger*, en zijn toenemend vermogen om die mondigheid te gebruiken, is verlamming van de besluitvorming in de hand gaan werken. Er is altijd wel iemand op goede gronden tegen een project. Volksvertegenwoordigers nemen dan gemakkelijker geen beslissing of schuiven de beslissing voor zich uit.
6. Er is steeds meer over het vak bekend geworden. Daarmee is een bijna complete industrie ontstaan aan hulpmiddelen, computerprogramma's, inrichtingsboeken, aanbevelingen en richtlijnen. Leken, maar zelfs ook professionals willen aanbevelingen en richtlijnen nog wel eens uitleggen als wetmatigheden. Wie niet sterk in zijn schoenen staat gebruikt de richtlijnen als *reddingsboei*.
7. De aandacht voor het milieu is gegroeid van niets tot 'bijna magische' proporties. Opvallend is dat alleen collectieve maatregelen (bussen en gemeentelijk wagenpark

op schone brandstof) op veel bijval kunnen rekenen. Individuele maatregelen (minder reizen, dichterbij het werk wonen) niet. Als een milieumaatregel leidt tot meer filevorming, dan moet die weer afgeschaft worden. Of wat in dit land gemakkelijker kan: niet afschaffen maar ook niet meer controleren.

8. *Niets menselijks is het vak vreemd.* Ook het vakgebied verkeer is geconfronteerd met allerlei modegrillen: zaken of oplossingen die ruim in de belangstelling staan, overall toegepast worden - dus ook daar waar dat niet nuttig is - en dan weer uit de mode raken. Denk bijvoorbeeld aan grote huisenquêtes, verkeerscirculatieplannen en woonerven. Zo worden de zeventiger en tachtiger jaren, waarin veel woonerven zijn aangelegd in toen nieuwe woonwijken, nu verguisd tot *bloemkoolwijken*.
9. Door de opleidingsmogelijkheden houden zich nu veel meer mensen met verkeer bezig dan toen ooit denkbaar was. Daarbij komt het wel regelmatig voor dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden en oude wijn in nieuwe zakken wordt gedaan.
10. Van een vakgebied waarin nog wel eens iets nieuws bedacht kan worden - en gerealiseerd - ontwikkelt het vak zich steeds meer richting een optimalisatiespel. Waar in het verleden nog *masterplannen* werden gemaakt, gaat het nu om optimaal afstemmen van vele bestaande en enkele nieuwe elementen; in een nieuwe mix.

Eigenlijk kunnen we stellen dat door toenemende drukte de scope en de complexiteit groeit. Figuur 1.3 geeft aan hoe zowel het vakgebied als ook de inhoud van het vak zich door drie fasen heen hebben ontwikkeld: opbouw, uitbouw en verbouw.



Figuur 1.3: Van verkeerstechnische oplossingen naar integrale gebiedsopgaven

1.4 Veranderingen in het onderwijs

Een andere manier om de ontwikkeling te duiden is door te kijken naar het onderwijs. Gespecialiseerd verkeersonderwijs begint op universitair niveau (Delft) rond 1970 en op HTS niveau (Tilburg) enige jaren later. In de begintijd was het onderwijs vooral van technische aard. Langzamerhand kreeg het onderwijs op beide niveaus een meer verkeersplanologisch en wiskundig/economisch karakter. De technische kant is inmiddels aardig ondergesneeuwd; aanbevelingen en richtlijnen voor standaardsituaties hebben die technische kant voor een deel overgenomen. Vandaag de dag kunnen we eerder van mobiliteitskunde spreken dan van de oorspronkelijke verkeerskunde of verkeerstechniek.

1.5 Vraag: welke verandering hebben adviseurs en adviesbureaus doorgemaakt?

Als we alle trends op een rij zetten heeft het jonge vakgebied zich in een razend tempo ontwikkeld. Wel is de oplossingsruimte beperkter geworden en zijn plannen steeds vaker papieren tijgers gebleken. De goeroe van weleer zou dat niet kunnen verdragen. Dat roept de vraag op wat veranderingen in het vak betekenen voor het type deskundige dat wij zijn? *En is het hetzelfde type mens dat zich tegen het vak aan wil bemoeien? Maar ook, wat wisten en konden we toen en dreigen we nu zo langzamerhand te vergeten?*

Op deze bovenstaande vragen willen we reflecteren door onze blik te richten op ons eigen vak: *verkeersadviseur*. Daarmee willen wij een ontwikkelingsbeeld schetsen van dat 'ambacht', in dezelfde periode dat het CVS nu 35 jaar actief is.

2. De verkeersadviseur toen

Natuurlijk weten we nu véél meer van het vak dan toen. Adviseurs wisten toen wel meer dan de opdrachtgevers, maar vaak niet zo heel veel meer. Wel konden adviseurs verbanden leggen die opdrachtgevers niet zagen: oorzaak en gevolg, en standaard-handelingen van mensen. De informatie daarover kwam vaak uit andere landen: vooral de Verenigde Staten en in mindere mate Engeland en Duitsland. Die landen waren verder dan Nederland in de ontwikkeling van het wagenpark en er was al meer gedaan om dat te vangen in wiskundige modellen. Met die modellen kregen verkeerskundigen meer grip op de toename van de drukte op wegen en op de noodzakelijke bouw van nieuwe wegen. Let wel; bijna al die informatie was gericht op autoverkeer. In die andere landen wist men niets van fietsers. Voetgangers lagen bijna geheel buiten het belangstellingsgebied.

Terwijl de gemeenten en Rijkswaterstaat vooral bezig waren met het dagelijkse werk, gingen adviesbureaus een deel van de inkomsten gebruiken voor research en voor de doorontwikkeling van het vakgebied. Daarbij werd wel veel geleund op het buitenland, maar steeds vaker met een vertaling naar de Nederlandse situatie. Dat gaf veel vernieuwende ideeën, met vaak de ruimte om ze in de praktijk te toetsen. Veldwerk voor onderzoek (reisgedrag, vervoermiddelkeuze, tellingen, parkeeronderzoek) werd vanaf vrijwel nul opgebouwd. Er was tijd om daarover na te denken, want hoewel de verkeersproblemen toenamen, was het aantal echte problemen beperkt. Dat betekende ook dat de bereidheid van opdrachtgevers om geld uit te geven aan advies- of onderzoeksprojecten nog niet zo groot was.

Intermezzo: een dag uit het leven van de verkeersadviseur van toen

Kenmerk van het werken toen was dat er altijd een indeling was in halve dagen. Voor en na de lunch werd de tijd verschillend besteed in blokken van 2½ tot 4 uur met een redelijk ruime lunchtijd ertussendoor. Op deze ochtend is er (in de zeventiger jaren) overleg over de inrichting van een bestemmingsplan in Nieuwegein. Nieuwegein is opgezet zoals een Engelse *New Town*. Er lopen vijf bestemmingsplannen tegelijk met één interne en één externe verkeersman. In elke projectgroep werken stedenbouwkundigen, planologen, verkeersmensen en civieltechnici samen met de gemeentelijke afdeling Ruimtelijke Ordening, die voor alle bestemmingsplannen het voortouw heeft. Vanwege personele unies vindt elke projectgroepbijeenkomst steeds op een andere halve dag in de week plaats. Elk van de deelnemers toetst zijn laatste inzichten aan de mogelijkheden en moeilijkheden van de andere deelnemers. Zo ontstaan langzaam maar zeker de definitieve bestemmingsplantekst en de -tekeningen die de procedure in gaan. Terug in Deventer wordt er 's middags gewerkt aan een nieuwe vorm van onderzoek; een snelle parkeerdrukmeting per auto. Hoe vaak moet je een rondje rijden om nog een goede indruk te houden van de fluctuatie van het aantal parkeerders over de dag? Iedere 10,15,20,30,45 of 60 minuten? Daartoe zijn op een groot parkeerterrein in het centrum van Hardenberg met slechts één in- en uitgang kenteken en tijdstip opgenomen van elke parkerende auto. Van elke auto is de aanwezigheid tot op de minuut bekend. De middag wordt besteed aan het vergroven van de minuutmetingen om te kunnen vaststellen wat nog volstaat. Wat blijkt? 40 en 45 minuten zijn te grof, 30 minuten is goed.

Er werd veel gewerkt voor een beperkt aantal opdrachtgevers. Bij sommige adviesbureaus werd tot rond 1990 nog een intern feestje gevierd bij het *binnenhalen* van een nieuwe opdrachtgever.

Om een advies te kunnen maken waren veel handelingen nodig en de omloopsnelheid was laag. Computers waren enorme apparaten met een oppervlakte van 12 vierkante meter in een klimaatgecontroleerde ruimte, maar hadden slechts een fractie van de verwerkingscapaciteit van een huidige PC. Rapporten maken was stencilwerk, tekeningen waren lichtdrukwerk en er waren nauwelijks kopieermogelijkheden. De enige manier om de productietijd te beperken, was het zo compact mogelijk maken van rapporten.

De vragen lagen uiteraard dicht bij de problemen van de opdrachtgever; wat bijvoorbeeld te doen bij grote bouwlocaties als Zoetermeer, Nieuwegein of Almere? Of hoe vollopende kruispunten door te laten stromen en welke ingrepen voor te bereiden om de hoeveelheid ongevallen te beperken? De vragen waren veelal technisch, maar bij grootschalige nieuwe bouwplannen ook wel planologisch van aard. Om problemen het hoofd te bieden was er soms ruimte voor initiatieven waar we nu nog steeds profijt van hebben. Denk bijvoorbeeld aan de sneltramlijn in Nieuwegein of aan de busbanen in Almere.

Inspraak en meedenken begon met de bouwplannen (de indeling van de woningen en ook de woonomgeving), maar nog niet voor infrastructuurprojecten. Adviezen werden dus alleen gemaakt voor volksvertegenwoordigers die een beslissing namen op basis van de hun aangereikte gegevens. Meedenken door anderen over infrastructuur kwam pas tegen het einde van de zeventiger jaren.

3. De verkeersadviseur nu

De verkeersadviseur van nu kent u allemaal; daarover hoeft minder te worden geschetst. Een paar belangrijke noties. Waar de verkeerskunde tot ver in de jaren negentig sterk werd bepaald door de inhoud van het vak met veel aandacht voor politiek, besluitvorming en budget, maar vooral voor plannen en projecten, is het laatste decennium procesmanagement steeds belangrijker geworden. De vaardigheden en kennis die horen bij de rol van procesmanager bleken bij veel technisch verkeerskundigen slecht ontwikkeld. Dat is, gelet op de historie van het vakgebied, natuurlijk niet verwonderlijk. De inhoudelijke verkeerskundige heeft zich maar beperkt aangepast aan de (veranderende) realiteit; een werkelijkheid waar de adviesbureaus op inspelen door juist adviseurs met procesvaardigheden aan te trekken en op te leiden.

Ook blijkt het vakgebied weinig diversiteit in huis te hebben en moet het voor complexe advisering andersoortige mensen aantrekken. Denk bijvoorbeeld aan bestuurskundigen, planologen, landschapsarchitecten en economen. Deze verrijking van het vakgebied krijgt steeds meer gestalte – ook bij de adviesbureaus. Dat betekent dat de verkeersadviseurs van nu veel beter dan voorheen de integrale opgaven aan kunnen. *Verkeersadviseurs beoefenen bijna een communicatiewetenschap: mobiliteitsnetwerken beïnvloeden de sociale netwerken, sociale netwerken sturen de mobiliteitsnetwerken aan. Met daartussen weer de ruimtelijke structuren. Het is het communicatieve systeem dat stuurt. Mensen communiceren om allerlei redenen met elkaar, wat al dan niet leidt tot fysieke mobiliteit van personen en goederen.* En ook de digitale mobiliteit maakt daarvan deel uit. De adviseur houdt steeds meer rekening met de samenhang tussen deze modaliteiten. Verkeersprojecten worden per slot van rekening steeds vaker dusdanig maatgevend, dat zij het functioneren van ons maatschappelijk systeem en de organisatie daarvan rechtstreeks beïnvloeden. *De verkeerskundige heeft niet altijd gelijk, maar moet in elk geval gelijk krijgen van anderen.* Zie ook: 'De Verkeerskundige: in het onderwijs en op de arbeidsmarkt', Verkeerskunde 06/2002. Hierin werd een toekomst geschetst die luidt (citaat): *'De tendens dat verkeer en vervoer meer wordt gezien in een maatschappelijke context en de technische kant van het vak Verkeerskunde verhoudingsgewijs minder prominent aanwezig is, zal zich in de toekomst voortzetten'.*

Daar hoort ook bij dat steeds weer nieuwe vakgebieden ontstaan. Zoals bijvoorbeeld mobiliteitsmanagement, waarin het de kunst is een evenwicht aan te brengen tussen enerzijds de beleidsdoelen van de overheid en anderzijds de wensen van de klant - nu steeds vaker de 'mobiliest' genoemd. Door samenhang te organiseren en de klant echt centraal te stellen, krijgt de klant vaker vervoerproducten aangeboden die aansluiten op zijn behoeften. En zo doet ook de marketing haar intrede in het vakgebied. Bij het aan de man brengen van deze mobiliteitsproducten moet gebruik worden gemaakt van alle beschikbare marketinginstrumenten als informatie, prijs, promotie en organisatie.

Intermezzo: een dag uit het leven van de verkeersadviseur van vandaag

De dag begint eigenlijk de middag ervoor. Veel kleine stukjes project vragen aandacht en goed plannen van werk en eigen tijd is cruciaal. Dat kan betekenen: thuis werken, naar kantoor, samenwerken en/of naar de klant. Het aantal klanten is groot, en de opdrachten zijn relatief klein. Meestal één of twee grotere en doorlopende en een vijf- tot tiental kleinere en kortlopende projecten. Samenwerken in vaste teams is er niet meer bij. Elk project vraagt om specifieke inzet van mensen. Nog een reden waarom goed plannen van werk belangrijk is – al die agenda's van adviseurs vragen onderlinge afstemming. Dat is de belangrijkste reden waarom op maandag een vaste kantoordag in het leven is geroepen; de dag waarop de bijen (bij voorkeur) de korf niet verlaten.

Vandaag werk ik aan Enschede. Het gaat om een samenhangende visie op de stedelijke ontwikkeling en de bereikbaarheid van de stad. De vitaliteit van Enschede valt of staat met de hoeveelheid werkgelegenheid die Enschedeërs binnen bereik hebben, en de bereikbaarheid van de binnenstad en Enschede-Oost voor bezoekers en werkenden van buiten. Het project gaat zowel in op het strategisch-creatieve deel (visie ontwikkelen op wat nodig is) alsook om het inzichtelijk maken van ontwikkelingen. Daar zetten we bereikbaarheidskaarten voor in. Het leidt ertoe dat het bestuur en de ambtenaren meer dan voorheen hun blik naar buiten richten. Het resulterende verkeersplan zal geen intern gemeentelijk verhaal meer zijn. In het adviesproject is het vooral schakelen tussen rollen; procesadviseur, modelanalist, strategisch adviseur. Omdat er weinig tijd is en omdat de 'span of control' niet te groot moet worden, vervullen generalisten die rollen; het team is niet te breed.

Met de wens om eens rustig tijd te nemen voor het doordenken van de nieuwste productontwikkelingen kan ik nog even weinig. Tijd om rustig na te denken moet hard worden ingepland en komt niet vanzelf. Aan het eind van de dag dus weer (her)plannen.

4. Toen en nu naast elkaar

4.1 De dingen die we nog steeds herkennen

Hoewel het bovenstaande anders doet vermoeden, is er ook van alles onveranderd gebleven. Een paar belangrijke continuïteiten op een rij. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat maatregelen eigenlijk niets mogen kosten, tenzij ze zo groot en veelomvattend zijn dat niemand meer kan overzien wat je precies voor dat bedrag krijgt. In menige volksvertegenwoordiging worden plannen van 100 miljoen euro met minder discussie aanvaard dan plannen van 50.000. Dat was zo. En is nog steeds zo.

Een ander punt om - in alle bescheidenheid te benoemen - is dat het toen niet het aller-moeilijkste vak was, en nu nog steeds niet. Waar gaat het vooral om? Logisch nadenken, kijken wat mensen doen en hoe ze op verschillende omstandigheden reageren, interpreteren wat er gebeurt en vakmatig kunnen nagaan wat de gevolgen van veranderingen zijn. Dat zijn nog steeds belangrijke pijlers van het advieswerk. Een opdrachtgever heeft een probleem, en wil dat liefst goedkoop en goed opgelost hebben. De adviseur die dat goed lukt, mag de volgende keer weer wat oplossen, en anders

wordt hij niet meer gevraagd. Dat goede adviseurs het veel drukker hebben dan slechte adviseurs, is daardoor ook nooit veranderd.

De kern van het vak van verkeersadviseur is dan ook niet principiële veranderd: logisch denken, kennis van de materie en het vermogen om dat over te brengen, waren en zijn de basis van het werk. Wel zijn accenten verschoven:

- De adviseur van nu werkt bijna nooit meer alleen, maar maakt steeds vaker deel uit van een team. Zo'n team kan intern zijn, zeker als er verschillende specialismen bij betrokken zijn, maar ook extern. Opdrachtgevers werken ook met verschillende bureaus voor verschillende disciplines.
- De adviseur van nu moet niet alleen vakmatig goed onderlegd zijn, maar ook een goed oog hebben voor het proces en de regels die daar gelden. Elke mogelijkheid voor goede communicatie met belanghebbenden moet worden benut.

4.2 De wezenlijke verschillen

Wat is er dan wél veranderd? Door toename van professionaliteit en door de uitbreiding van het werkveld is het niet meer mogelijk het gehele werkveld tot in detail te overzien. Dat heeft geleid tot een splitsing tussen generalisten (adviseurs die voldoende weten van veel onderwerpen) en specialisten (adviseurs die heel veel weten van een beperkt aantal onderwerpen). Om in een adviesorganisatie mensen gemakkelijk te kunnen inzetten, is het natuurlijk het mooiste om generalisten te hebben die in een paar onderwerpen specialist zijn. Specialist die maar één onderwerp beheersen, zijn kwetsbaar; immers, het onderwerp kan uit de mode raken. Een adviesorganisatie kan per slot van rekening lang niet altijd het aantal en het karakter van de vragen uit de markt sturen. Zij kan ten hoogste zeggen: hiermee kunnen we u niet helpen want daar hebben we geen verstand van.

Ook de organisaties zijn veranderd. Nu zijn het veelal matrixachtige samenwerkingsvormen waarin projectleiders voor de ene opdracht projectmedewerkers zijn bij een andere opdracht met een andere projectleider. Dat hangt vooral af van de omvang en het karakter van de vraag. En het functioneert goed, alleen niet bij mensen met een sterk hiërarchisch denkkader.

Behalve grotere adviesorganisaties zijn er inmiddels ook veel *eenpitters* en *tweepitters*. Meestal zijn zij specialist op een vakgebied en werken zij alleen daarin. Als ze kwalitatief goed zijn en veel werk hebben, dan is er geen ruimte voor reflectie en research. Als ze kwalitatief minder goed zijn, dan is er minder maar wel genoeg werk. Dat komt vooral door de lagere uurtarieven en de zeer lage overhead. Eenpitters als generalist komen weinig voor omdat het vakgebied daarvoor te breed is geworden.

Figuur 4.1 is onze poging om een beeld te geven van de verschillen tussen de adviseur van toen en van nu. Hieronder lichten we de verschillen nader toe.

Complexiteit: Mensen reizen vaker en verder, maar gebruiken bovendien vervoermiddelen die bij dat verplaatsen steeds meer ruimte in beslag nemen. Een voetganger vraagt ongeveer 1m², een fietser, tram- en buspassagier 4m², een automobilist met drie extra inzittenden 30m² en een solo-automobilist 120 m²

verhardingsruimte. In de vijftiger jaren was de gemiddelde woonruimte nog geen 15m² per persoon, en nu al bijna 45m². Een gemiddelde werkplek was toen 12m², nu 25 à 30 m². Er is steeds meer nieuwe bebouwing nodig om hetzelfde aantal mensen te laten wonen en werken, waardoor de dichtheid afneemt en de reisafstand toeneemt. De auto is een vervoermiddel dat alle typen ritten en alle reisafstanden gemakkelijk aan kan, maar vraagt wel veel ruimte om te rijden en te parkeren.

Goeroerol: Verkeer is geen eilandje meer, maar is een onderdeel van allerlei maatschappelijke vraagstukken. Iets wat nu ondenkbaar is: gemeentelijke verkeersmensen sturen een nota naar hun College waarin staat dat bij nieuwe stadsuitbreidingen altijd een vierkante wegenstructuur van 520 meter moet worden toegepast. Want dat is de enige mogelijkheid om in alle richtingen groene golven te kunnen maken!

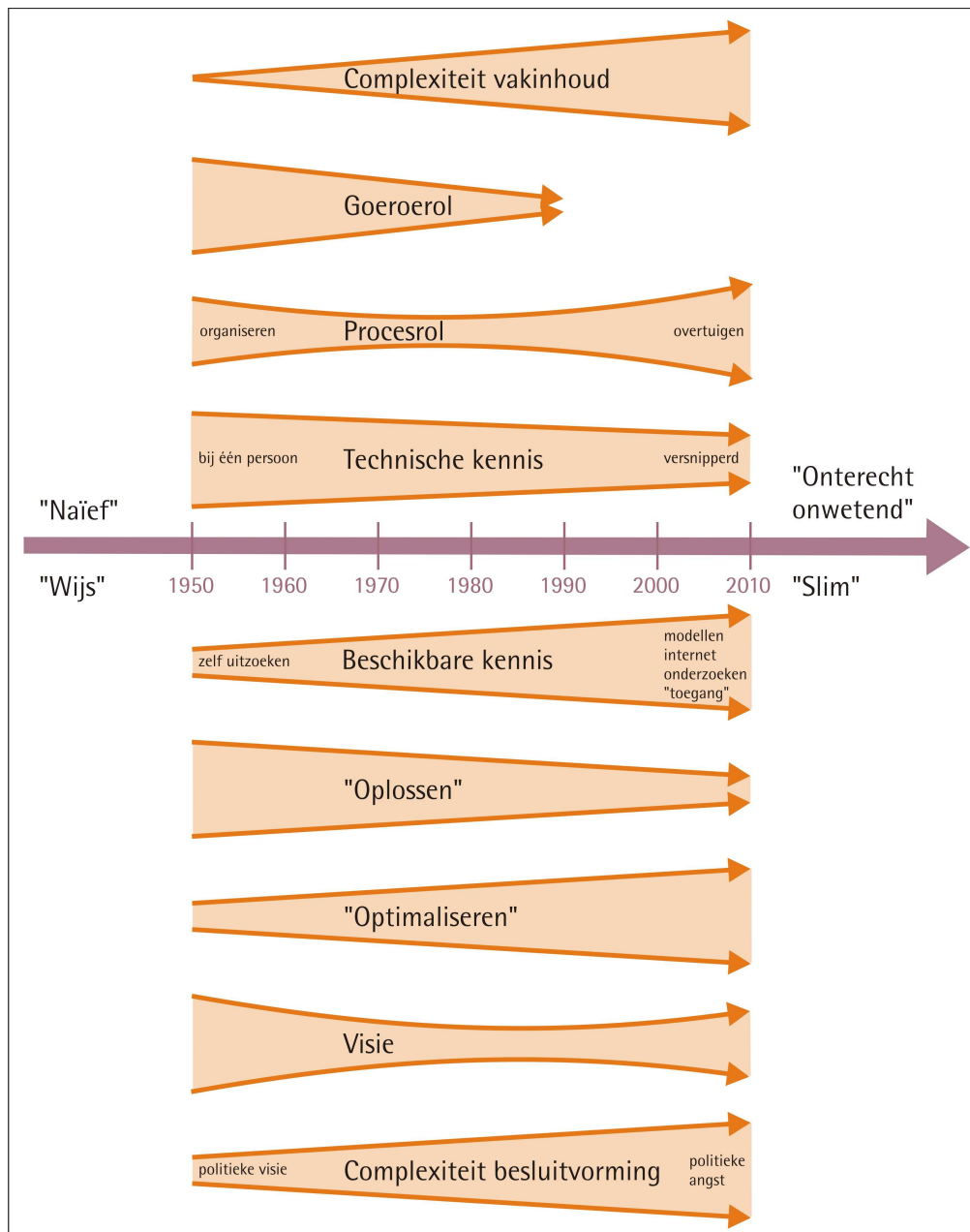
Procesrol: Voorheen deed de adviseur alles wat met organisatie te maken had zelf. Die rol is minder geworden, met name door professionalisering van taken bij de opdrachtgevers. De procesrol nu is een hele andere; het overtuigen van bestuurders, raadsleden en burgers, en ook het meekrijgen van aanpalende beleidsdisciplines en uitvoeringsinstanties is een vak op zich.

Technische kennis: Vroeger was de adviseur de man die alles wist. De technische know-how nu is afgenomen ten opzichte van toen. Maar dat mag ook; omdat adviseurs verder gespecialiseerd zijn, steeds vaker gevraagd worden op vaardigheden (zie procesrol) en omdat zij over fors meer externe bronnen kunnen beschikken (zie beschikbare kennis). De individuele adviseur is geen *kennisinstituut op zichzelf* meer.

Beschikbare kennis: Deze verandering is uiteraard zeer fors. Vroeger moest de adviseur alles zelf uitzoeken; van feitenkennis tot methodieken. Nu is het zo dat vrijwel alle adviesbureaus forse kennisinstituten zijn en bovendien zeer goede contacten onderhouden met andere intermediairen en andere kennisinstituten. De toegang tot kennis is enorm; van modellen tot internet en onderzoeksresultaten. Het is de kunst om slim met deze veelheid aan kennis om te gaan en de zin van de onzin te scheiden.

Oplossen: Zoals beschreven werd in het verleden nog wel eens op grootse en meeslepende wijze een probleem opgelost. Of in elk geval was de situatie weer voor 10 jaar functioneel. Dat type structurele oplossingen wordt door de toegenomen complexiteit en verkeersdruk niet of nauwelijks meer gevonden. En als zij wel gevonden worden dan is het helemaal de vraag of de oplossingen betaalbaar zijn en gedragen worden. Tot implementatie van toekomstvaste oplossingen komt het steeds minder.

Optimaliseren: Hoewel het niet het tegenovergestelde van oplossen is, lijkt optimaliseren in de tijd wel haast tegenover oplossen te staan. Waar in het verleden oplossen het uitgangspunt was, geldt dat nu voor optimaliseren. Binnen de complexiteit wordt vaak gezocht naar de maximale rek – bij voorkeur te bereiken door snelle en zichtbare maatregelen. Denk dan ook aan de combinatie van vele kleine maatregelen – bijvoorbeeld in verkeers- en mobiliteitsmanagement. Alle kleine beetjes helpen om een tijdelijk optimum te bereiken.



Figuur 4.1: Verschillen tussen de adviseur van toen en van nu

Visie: Het mag duidelijk zijn dat de eerste adviseurs – de goeroes – een eigen visie hadden op de werkelijkheid. Dat zien we vandaag nog steeds terug in onze stedelijke verkeerssystemen. Ergens in de jaren tachtig en negentig zijn we dat in onze overtuiging toch even kwijt geweest. Dat is een periode geweest waarin we ons meer gericht hebben op technologie en sectorale vraagstukken. De laatste jaren zien we echter weer een sterke toename van aandacht voor visie. Vraagstukken worden meer en meer vanuit een samenhangende visie op verkeer, ruimtelijke ontwikkeling, milieu en economie aangevlogen. Dat leidt tot andersoortige oplossingen die je niet per se terugziet in netwerken of systemen. Denk bijvoorbeeld aan vraagbeïnvloeding door mobiliteitsmanagement of structuurvisies met ruime aandacht voor bereikbaarheidsvragen.

Complexiteit besluitvorming: De complexiteit van de besluitvorming is fors toegenomen. Dat lijkt vooral het gevolg van het ontbreken van een politieke visie en de soms voelbare

politieke angst. Mondige burgers en bedrijven oefenen zeer veel invloed uit op het besluitvormingsproces; en ook de lobby is een belangrijk instrument om iets voor elkaar te krijgen. Adviesbureaus spelen hier op in door de inzet van management consultants en procesadviseurs, maar ook door uitoefenen van invloed via Public Affairs Agents. Zo kunnen ideeën al vroegtijdig bij een bestuurder tussen de oren gebracht worden – nog voordat hij het vraagstuk zelf al geagendeerd heeft.

5. Conclusies

- a) Het vak is wezenlijk veranderd, en de adviseur ook. De altijd gelijk hebbende techneut van toen zou nu niet meer kunnen gedijen. De *communicator* van nu moet zijn vakkundige bagage zodanig kunnen brengen dat andere (beslissers, bewoners, insprekers) hem gelijk willen geven. Als je in die verandering kan meegaan blijft het een leuk vak; zo niet dan volgen onherroepelijk frustraties.
- b) De adviseur die vroeger 'alles' wist en dus generalist én specialist was, zou nu niet meer alles kunnen overzien en zich mogelijk niet meer thuis voelen in het werk. Als hij zich kan beperken dan kan hij ook in de huidige praktijk nog goed mee. Het gemakkelijkst in het veld hebben het de generalisten die op enkele onderwerpen ook specialist zijn (het *punaiseprofiel*). Zij kunnen opdrachten leiden, maar ook medewerker zijn bij opdrachten van andere opdrachtleiders; breed inzetbaar dus.
- c) De goeroes van weleer zouden zich in het vak niet meer thuis voelen. Voor brede structurele oplossingen en een grote bevlogenheid (zonder meteen op het geld te letten) is bijna geen ruimte meer. Goeroes doen niet aan optimaliseren en willen zich niet binnen nauwe marges bewegen.
- d) Het is een snel vak geworden. De veelzijdigheid is niet alleen groot - *veel ballen tegelijk in de lucht houden* - maar daar komt bij dat de tijdsdruk ook hoger is geworden. Die druk is alleen te overleven door – als het even kan – in één keer het goede antwoord te geven. Wie niet stressbestendig is en geen rust onder druk kan opbrengen, zal moeite hebben om het vak leuk te (blijven) vinden.
- e) De opdrachtgevers zijn in zoverre veranderd dat langdurige relaties tussen opdrachtgevers en adviseurs zeldzaam zijn geworden. Zij hebben waardering voor de kennis van adviseurs, maar zijn vanuit hun positie kritisch op de kwaliteit en de snelheid van levering. In een wereld waarin adviseurs elkaar steeds vaker verdringen is dit ook goed te begrijpen. Ook mag de adviseur geregeld de tijd inhalen die de opdrachtgever al vermorst heeft. Slimme adviseurs kunnen hier redelijk goed in gedijen, (eigen)wijze adviseurs veel minder.
- f) Als vroeger de goeroerol wat minder prominent aanwezig was geweest, dan was waarschijnlijk het vak sneller in de breedte ontwikkeld. Dat komt vooral door het gezicht dat de goeroe was voor opdrachtgevers; alle gezichten en expertise achter de brede rug van de goeroe bleven voor de opdrachtgever verborgen. Deze adviseurs werden daardoor ook niet bevraagd en benaderd door opdrachtgevers.
- g) De goeroerol heeft wel geleid tot een sneller publiek besef dat er in het verkeer wat aan de hand was en dat maatregelen getroffen moesten worden om het verkeer in goede banen te leiden. Als we alleen maar 'slim' geweest waren hadden we in die tijd niet zo veel opdrachten binnen gekregen.
- h) Zonder weer meteen goeroe te moeten worden, zijn we nu niet meer zo sterk in het zeggen wat we vinden. Ook de adviseurs die dat nog wel kunnen, doen het nauwelijks. In de grotere competitie tussen adviesbureaus kan een duidelijke mening

bij opdrachtgevers als vooringenomenheid worden gezien. Dat verkleint de kans op opdrachten; dat wil niemand zich permitteren.

- i) Als de visie er wel is, maar vraagt om een mentaliteitsverandering bij de weggebruiker en/of de opdrachtgever, dan kan het benadrukken van de visie sterk averechts werken. Alleen als we een technisch ingewikkeld probleem tot iets eenvoudigs kunnen terugbrengen – en dat past in een breder kader – dan is er ruimte voor visie. Een schaap met zeven poten in plaats van vijf.
- j) De goeroe van toen en de slimme adviseur van nu zouden een interessant duo vormen. Voorwaarde is dat ze elkaar ruimte kunnen (en durven) geven. De theorie, de bevlogenheid en de visie gaan dan hand in hand met de kennis, de puntjes op de i en het goede klantencontact. De goeroe zorgt voor reuring in de publieke opinie, de slimme adviseur borgt een adequate vertaling naar de praktijk. De goeroe moet dan wel weten wanneer hij zijn mond moet houden, net zoals de slimme adviseur meer bevlogenheid en structuurdenken moet laten zien. Het in werking zetten van deze combinatie is een belangrijke uitdaging voor de huidige adviesbureaus.

6. Literatuur

Berenos, M, (2008), 'Een toekomst voor het mobiliteitsonderwijs', bijdrage Podium Verkeerskunde

Govers, B (2007), 'Openbare ruimte in de praktijk: Een spel van Verkeer en Ruimte', presentatie i.o.v. CROW

Van Hout, Van Meggelen en Van der Linden (2007), 'De X-pert als procesboer: Op weg naar effectief gedrag', CVS-bijdrage

Van der Linden, van Veggel, van Luipen en Voerman (2005), 'Profielschets van de verkeersprofessional anno 2005: Een vakbekwame, tactische duizendpoot', Verkeerskunde

M. Hovens en R. Zandee (2005), 'Workshop opleidingen en beroepspraktijk verkeerskundigen', verslag op www.ruimte-mobiliteit.nl

R van Meggelen, F Meerhof (2004), 'Nieuwe taken en competenties van de verkeersprofessional', CVS-bijdrage

Van Luipen en Voerman (2004), 'Het krachtenveld rondom Gebiedsgericht Benutten', CVS-bijdrage.

Goudappel Coffeng (1999), 'Wegen in beweging; de historie van Goudappel Coffeng BV 1963-1999'.