

# LESSONS LEARNED ZAANCORRIDOR

30 DECEMBER 2016

DEFINITIEF 1.0  
REFERENTIE 079213975

## Contactpersonen

**IR. N. (NANET) RUTTEN**  
Senior projectleider

T 06 2706 2113  
E [nanet.rutten@arcadis.com](mailto:nanet.rutten@arcadis.com)

Arcadis Nederland B.V.  
Postbus 220  
3800 AE Amersfoort  
Nederland

---

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
2.1	Doel en vraagstelling	5
2.2	Aanleiding	5
2.3	Leeswijzer	6
<b>3</b>	<b>ACHTERGRONDINFORMATIE PILOT ZAANCORRIDOR</b>	<b>7</b>
3.1	Proces	7
3.1.1	Gemeenschappelijk doel	7
3.1.2	Samenwerking	7
3.1.3	Bevoegdheid en besluitvorming	7
3.2	Inhoudelijke stappen	8
3.2.1	Opgave, missie en doelstelling	8
3.2.2	Een Actie- en Uitvoeringsprogramma en Monitor	8
3.2.3	Budget voor ontwikkelingen	9
3.2.4	Producten die in het kader van de Pilot Zaancorridor zijn gemaakt:	9
<b>4</b>	<b>LESSONS LEARNED – TOEPASBAAR BINNEN DE ZAANCORRIDOR</b>	<b>10</b>
4.1	Proces	10
4.1.1	Opgave en doelen aanscherpen en bekrachtigen	10
4.1.2	Samenwerking op verschillende schaalniveaus en over sectoren heen	10
4.1.3	Successen vieren, marketing en communicatie	11
4.2	Inhoud	13
4.2.1	Resultaten benoemen, lokaal én regionaal	13
4.2.2	Werkwijze en output opnieuw onder de loep	13
<b>5</b>	<b>LESSONS LEARNED VOOR VERGELIJKBARE TRAJECTEN</b>	<b>15</b>
5.1	Proces	15
5.1.1	Samenwerkingsvorm over de sectoren heen	15
5.1.2	Upgave, urgentie en doelstellingen	15
5.1.3	Bottom-up, top-down?	15
5.2	Inhoud	16
5.2.1	Kennis uitwisseling en lobby	16
5.2.2	Meerdere corridors onder de loep?	16
5.2.3	Governance: Een nieuwe vorm, of doorgaan op de ingeslagen weg?	16
<b>6</b>	<b>VERANTWOORDING</b>	<b>18</b>

## 1 SAMENVATTING

De provincie Noord-Holland wil knooppuntontwikkeling in heel Noord-Holland stimuleren en werkte daarom de afgelopen jaren onder andere aan de Pilot Zaancorridor.

Twee jaar na de ondertekening van de intentieovereenkomst om samen (a) de ruimtelijke ontwikkeling rondom de OV-knooppunten aan de Zaancorridor te onderzoeken, (b) de vervoersvraag te verbeteren, (c) voldoende draagvlak te creëren voor de frequentieverhoging uit het Programma Hoogfrequent Spoorvervoer en (d) om bij te dragen aan het versterken van de internationale concurrentiepositie, heeft Arcadis alle partijen die deelnemen aan de ambtelijke werkgroep geïnterviewd om de Lessons learned die zijn opgedaan bij de Pilot op te halen en op te schrijven.

De hoofdvraag die wordt beantwoord is: Welke lessen zijn er uit de pilot Zaancorridor geleerd/te leren en hoe kunnen deze (elders) worden toegepast?

De belangrijkste lessen op een rijtje:

- De corridor is niet een entiteit op zich. Knooppuntontwikkeling vindt op meerdere schaalniveaus plaats. Het is daarom van belang om voorafgaand op zoek te gaan naar de raakvlakken die er zijn met de andere schaalniveaus.
- Een samenwerkingsverband op corridorniveau werkt goed, mits met alle partijen afspraken kunnen worden gemaakt over bevoegdheid en besluitvorming.
- Benoem gezamenlijk opgave, urgentie, doelstellingen en rolverdeling. Herhaal dit eventueel periodiek om in te spelen op een veranderende context en om energie en commitment te behouden.
- De keuze voor de samenwerkingsvorm en vastlegging hangt samen met de urgentie en doelstellingen. Als alle partijen een vergelijkbaar belang hebben en bereid zijn om zich hier vanaf het ambtelijke niveau hard voor in te zetten is een bottom-up organisatie denkbaar.
- Kijk kritisch per corridor welke partijen je nodig hebt en waarvoor je ze inschakelt. Voer het gesprek hierover aan de voorkant met de partijen om alle belangen scherp te hebben en om te bezien of er een gemeenschappelijke opgave is. Om van daaruit te bezien of, hoe en op welke momenten het betrekken van de (spoorse) partijen zinvol is.
- Het is belangrijk om resultaten op korte termijn zichtbaar te maken en te vieren, dit is nodig gezien de investering die partijen al hebben gedaan en dit versterkt het commitment.
- Het blijft lastig voor partijen om tijd vrij te maken voor de gemeenschappelijke opgaven op corridorniveau. Het is van groot belang dat alle partijen op verschillende schaalniveaus en in verschillende rollen tijd en middelen beschikbaar stellen.
- Zet de regionale samenwerking strategisch in ten behoeve van de kennisuitwisseling op corridorniveau én voor de politieke lobby

Vanuit de gesprekken zijn naast de lessons learned een aantal concrete vervolgstappen voor de Zaancorridor gedestilleerd:

- Opnieuw stil staan bij de gemeenschappelijke opgaven en doelen voor de korte en lange termijn en deze gezamenlijk benoemen.
- De projectorganisatie, verantwoordelijkheden, samenwerking, hardheid van afspraken en heroverwegen.
- Gezamenlijk een communicatiestrategie op zetten en uitvoeren.
- Regionale samenwerking rondom toerisme of (gezamenlijke) subsidieaanvragen verder uitwerken,
- Kennisuitwisseling organiseren.

## 2 INLEIDING

### 2.1 Doel en vraagstelling

De provincie Noord-Holland wil knooppuntontwikkeling in heel Noord-Holland stimuleren en werkte daarom de afgelopen jaren onder andere aan de Pilot Zaancorridor. De Pilot is in december 2014 officieel gestart na het ondertekenen van een Intentieovereenkomst door de bestuurders van de betrokken partijen. Sindsdien zijn er stuurgroepbijeenkomsten en ambtelijke werkgroepbijeenkomsten georganiseerd om (a) de ruimtelijke ontwikkeling rondom de OV-knooppunten aan de Zaancorridor te onderzoeken, (b) de vervoersvraag te verbeteren, (c) voldoende draagvlak te creëren voor de frequentieverhoging uit het Programma Hoogfrequent Spoorvervoer en (d) om bij te dragen aan het versterken van de internationale concurrentiepositie.

De provincie Noord-Holland heeft Nanet Rutten van Arcadis gevraagd om vanuit onafhankelijk oogpunt de 'lessons learned' die zijn opgedaan bij de pilot Zaancorridor, op te halen bij partijen en dit op te schrijven.

De personen die aan de ambtelijke werkgroep Zaancorridor deelnemen namens de partijen zijn hiervoor individueel geïnterviewd. De vragen gaan in op het proces en de samenwerking. Daarbij is bewust zo min mogelijk ingegaan op de specifieke inhoudelijke ontwikkelingen per stakeholder of locatie.

De hoofdvraag die wordt beantwoord is: Welke lessen zijn er uit de pilot Zaancorridor geleerd/te leren en hoe kunnen deze (elders) worden toegepast?

### 2.2 Aanleiding

Voorafgaand aan de ondertekening van de intentieovereenkomst om de samenwerking bij de Pilot Zaancorridor verder te formaliseren werd er door de Provincie Noord-Holland, gemeenten, NS en ProRail al gewerkt aan de integratie van verkeer en vervoer én ruimtelijke ontwikkeling rond OV-knooppunten. Dit gebeurde ook al op de Zaancorridor:

- Sinds 2006 werd er via de Taskforce Ruimtelijke Assists in opdracht van de Provincie Noord-Holland aan OV-knooppunten gewerkt, waarbij in afstemming met de gemeenten verschillende stations separaat onder de loep werden genomen en een ontwikkelstrategie of toekomstbeeld voor die locatie werd opgesteld. De Taskforce Ruimtelijke Assists is ingezet voor de stationsgebieden van Heerhugowaard (2006), Koog-Zaandijk (2009) en Alkmaar (2012) en voor een regionale OV-knooppuntenstrategie voor Zuid-Kennemerland en IJmond (2013).
- In 2010 zijn de Structuurvisie 2040 en het bijbehorende Uitvoeringsprogramma van de Provincie Noord-Holland vastgesteld. Het onderwerp OV-knooppunten is hierin als apart programma benoemd.
- In 2010 werd het Programma OV-knooppunten vanuit de Provincie Noord-Holland gestart. Een speciaal team ging aan de slag met de integrale aanpak van OV-knooppunten.
- In 2012 en 2013 is in opdracht van de Provincie en in samenwerking met de Vereniging Deltametropool onderzocht welke mogelijkheden er zijn om gebieden rond OV-knooppunten beter te benutten. Bij alle knooppunten is in kaart gebracht hoe de stations worden gebruikt en wat de ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen. Uit deze inventarisatie kunnen gemeenten en andere partners opmaken wat de meest kansrijke ontwikkelrichting is voor hun OV-knooppunt. Deze inventarisatie is gebundeld in het boek 'Maak Plaats!'.  
In het boek 'Maak Plaats!' zijn 10 uitgangspunten benoemd om van OV-knooppuntenplekken te maken die van betekenis zijn voor mensen, als onderdeel van het regionale netwerk, het landschap, de stad en het dorp en met aandacht voor de menselijke maat.
- Op basis van wetenschappelijk onderzoek en advies van onder andere Vereniging Deltametropool en Goudappel Coffeng is gekozen voor de ontwikkeling van een regionale aanpak met behulp van corridors. In 'Maak Plaats!' werden de knooppunten vervolgens ook langs corridors beschouwd. De provincie is daarop gestart met het ontwikkelen van een corridor-aanpak.
- In 2013 is de Serious Game 'Sprintstad' gespeeld met ambtenaren en bestuurders. Het onderwerp van de game was de Zaancorridor. Sprintstad is een simulatiespel waarin de wisselwerking tussen ruimtelijke ontwikkeling en OV-mobiliteit centraal staat. Op een grafische en interactieve manier wordt tijdens een spelsessie het verband tussen de mobiliteit in Nederland en de ruimtelijke ontwikkeling van stationsgebieden inzichtelijk gemaakt.

- De 10 uitgangspunten van Maak Plaats! zijn op 8 oktober 2013 vastgesteld door Gedeputeerde Staten van de Provincie Noord-Holland en toen is ook besloten om de Zaancorridor als Pilot verder uit te werken en de inzet van provincie op diverse corridors verder te specificeren.
- In 2014 werkten verschillende ontwerpteams in samenwerking met de provincie, de gemeenten Zaanstad, Castricum, Heerhugowaard, Stadsregio Amsterdam, NS en Vereniging Deltametropool op initiatief van BNA en TU Delft aan toekomstbeelden en oplossingsgerichte scenario's voor vijf stationslocaties als verdieping van 'Maak Plaats!'. Dit werk is gebundeld in het boek 'Onder weg! Tien ontwerpen voor Transit Oriented Development (TOD) aan de Zaancorridor'.

De samenwerking van de Pilot Zaancorridor is in december 2014 verder geformaliseerd door de ondertekening van de intentieovereenkomst. Tot en met 2016 hebben er verschillende stuurgroep bijeenkomsten en ambtelijke werkgroepen plaatsgevonden. Er is aan verschillende producten gewerkt om het gedachtegoed en de uitgangspunten van 'Maak Plaats!' verder te brengen en de ruimtelijke ontwikkelingen op OV-knooppunten in samenhang te ontwikkelen en te verbeteren.

De pilot Zaancorridor is nu in een andere fase aanbeland, te weten die van uitvoering. Er ligt een gezamenlijk actie- en uitvoeringsprogramma waarmee de gezamenlijke ontwikkeling van de knooppunten langs de Zaancorridor verder ter hand wordt genomen de komende tijd. Daarmee is de status van 'pilot' ook niet langer meer op zijn plaats. Het is daarmee dan ook een goed moment om eens terug te kijken op de lessen die zijn geleerd.

## 2.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt eerst beschouwend gekeken naar het proces en de inhoudelijke stappen die vanuit de Pilot Zaancorridor tot nu toe gezet zijn. Dit betreft achtergrondinformatie voor mensen die minder bekend zijn met de Pilot Zaancorridor.

In hoofdstuk 4 wordt benoemd wat de Lessons learned zijn vanuit dit proces en vanuit de inhoudelijke stappen, welke verbeteringen hierbij voorstelbaar zijn en hoe deze bij andere vergelijkbare processen kunnen worden geïmplementeerd.

Deze hoofdstukken zijn tot stand gekomen op basis van twee bronnen:

- de stukken die door de ambtelijke werkgroep zijn geproduceerd en zijn voorgelegd aan de Stuurgroep;
- interviews met de verantwoordelijke ambtenaren van de betrokken partijen (Gemeenten Heerhugowaard, Alkmaar, Castricum en Zaanstad, Provincie Noord-Holland, NS en ProRail) die zelf zitting nemen in de ambtelijke werkgroep Zaancorridor.

## 3 ACHTERGRONDINFORMATIE PILOT ZAANCORRIDOR

### 3.1 Proces

#### 3.1.1 *Gemeenschappelijk doel*

De partijen die meewerken aan de Zaancorridor verschillen van elkaar en hebben andere belangen: Waar de spoorse partijen (ProRail/NS) te maken hebben met een landelijke dynamiek en investeringen, heeft de Provincie regionale politieke belangen en opgaven, in contrast met de gemeenten die op hun beurt lokale opgaven en politieke belangen hebben.

Na de ondertekening van de Intentieovereenkomst is een gezamenlijk traject doorlopen om de gezamenlijke opgaven, problemen en kansen te benoemen, op basis waarvan de partijen zouden gaan samenwerken. Dit is vastgelegd in de 'Opgave, missie en doelstelling van de Zaancorridor'.

#### 3.1.2 *Samenwerking*

Bij de Pilot Zaancorridor wordt gewerkt met een Stuurgroep en een Ambtelijke werkgroep (ook wel Projectgroep genoemd). Alle partijen benoemen unaniem dat ze van mening zijn dat de deelnemers aan de ambtelijke werkgroep allemaal hele goede mensen zijn, van het juiste kaliber en met goede competenties. In de werkgroep wordt de gemeente Amsterdam (Amsterdam Sloterdijk) vertegenwoordigd door gemeente Zaanstad en de Stadsregio Amsterdam en vertegenwoordigt de gemeente Castricum ook de stations Heiloo en Uitgeest.

Bij de Stuurgroep zitten vanuit de gemeenten over het algemeen de RO-wethouders aan tafel, in enkele gevallen vertegenwoordigen deze bestuurders meerdere portefeuilles. Vanuit Provincie Noord-Holland is de gedeputeerde RO aangesloten en vanuit NS en ProRail de regionale directie.

Gemeenten zien Zaancorridor als een waardevol gremium, voor spoorse partijen is het één van de overlegorganen.

De medewerkers van het Knooppuntenteam van de Provincie Noord-Holland (hierna Provincie) treden op in de secretarisrol bij de Stuurgroep en als organisator van de Ambtelijke werkgroep. Door de betrokken partijen wordt de Provincie Noord-Holland tot nu toe gezien als trekker van het proces. Dit wordt door verschillende partijen benoemd als een traditionele aanpak, die bij de start top-down is georganiseerd. Deze aanpak kwam voort uit 'Maak Plaats!' en de problematiek en kansen die op basis van het onderzoek bij de OV-knooppunten langs de Zaancorridor zijn herkend.

De provincie heeft vier rollen gedefinieerd in 'Maak Plaats!': De belangrijkste rollen zijn de expertrol en de coördinerende rol. Daarnaast heeft de provincie een kaderstellende rol en op specifieke knooppunten een aanjagende rol. De status 'pilot' betekent dat het leren en vertalen van de ervaringen in de Zaancorridor onderdeel is van de expertrol.

Bij de start van de pilot Zaancorridor acteerde de provincie vooral in de expertrol en coördinerende rol en is gekozen voor een iteratief proces waarbij de aanpak, opzet en vervolgstappen in gezamenlijkheid zijn ontwikkeld in projectgroep en stuurgroep en de provincie dit veelal heeft uitgewerkt. Dit met het doel zowel recht te doen aan de inbreng en de belangen van de partijen in de Zaancorridor en tegelijkertijd te zorgen dat er kennis werd ontwikkeld over inhoud, samenwerken en verbinden, strategie en realisatie die toepasbaar is in andere corridors en knooppunten.

Voor een aantal partijen geldt dat het in praktijk lastig blijkt om de verantwoordelijkheid en rol in te vullen en bijvoorbeeld altijd bij de ambtelijke werkgroepen aanwezig te zijn. Dit komt meestal door een gebrek aan capaciteit, voor alle partijen is dit slechts één van de projecten. Alleen de Provincie Noord-Holland heeft een dedicated knooppuntenteam.

#### 3.1.3 *Bevoegdheid en besluitvorming*

OV-knooppunten verbeteren en ontwikkelen is een integrale complexe opgave, waarbij de bevoegdheden bij een groot aantal partijen liggen. Afstemming en besluitvorming vindt op veel tafels plaats, zowel publiek als privaat: interne samenwerking tussen afdelingen en sectoren en samenwerking tussen organisaties is hierbij van groot belang. Dit vraagt continue aandacht van alle organisaties.

Er zijn veel sectoraal en/of regionaal georganiseerde samenwerkingen waarin relevante keuzes en besluiten worden voorbereid: Metropoolregio Amsterdam (MRA), Portefeuillehoudersoverleg Regio Alkmaar (PORA), Provinciaal Verkeer en vervoer beraad (PVVB).

De samenwerking tussen de regio en de rijksoverheid is georganiseerd via periodieke overleggen en wordt vastgelegd via de Ruimtelijk Economische Ontwikkel Strategie (REOS) en het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Het gesprek waarin relevante besluiten worden genomen voor de Zaancorridor is het Bestuurlijk Overleg MIRT (BO MIRT), waar op het juiste moment onderwerpen ter besluitvorming moeten worden ingebracht.

Naast MIRT en REOS zijn er nog een aantal andere beleidsdossiers waarin relevante keuzes worden voorbereid die invloed hebben op OV-knooppunten en hun ontwikkeling. Het OV Toekomstbeeld, de Regionale Actie Programma's wonen (RAP's), Spoortafel Randstad Noord zijn hier voorbeelden van.

Dit vraagt om continue aandacht van de verschillende partijen die meewerken aan de Zaancorridor om op het juiste moment dossiers met elkaar te verbinden. Dit proces kent twee risico's. Namelijk dat er onvoldoende afstemming is, waardoor samenwerking niet binnen alle sectoren en op alle niveaus plaatsvindt of dat zaken dubbel plaatsvinden.

## 3.2 Inhoudelijke stappen

### 3.2.1 *Opgave, missie en doelstelling*

In eerste instantie was de leidende opgave om ontwikkelingen te realiseren rondom OV-knooppunten om ervoor te zorgen dat op lange termijn het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS) daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden tussen Amsterdam en Alkmaar.

Gaandeweg zijn de positionering ten opzichte van de internationale concurrentiepositie Metropoolregio Amsterdam en het omgaan met de verstedelijkingsopgave en mobiliteitskeuzes op de lange termijn ook relevante opgaven gebleken en is de gemeenschappelijke opgave veranderd.

Op korte en middellange termijn gaat het om keuzes ten aanzien van wonen en de aansluiting houden op keuzes die gemaakt gaan worden bij de aanpassing van de spoorinfrastructuur en de dienstregeling. De focus was in eerste instantie op kansen op de lange termijn, maar verschoof in de afgelopen jaren naar kansen en bedreigingen op de korte termijn.

### 3.2.2 *Een Actie- en Uitvoeringsprogramma en Monitor*

Een belangrijke eerste stap volgens de provincie is om van de gegevens uit het onderzoek en gelijknamige boek Maak Plaats! en het Vlindermodel 1.0 te komen tot wat er nu echt speelt binnen de invloedsgebieden van OV-knooppunten en de gemeente. Hier is vanuit het actie- en uitvoeringsprogramma al een stap toe gezet, door te benoemen wat er al gebeurt en wat er is gepland.

Bij alles wat er gebeurt, moet weer de afweging worden gemaakt of dit past binnen de doelstellingen van de Zaancorridor en anders of je het beter zou kunnen stroomlijnen. Door af te stemmen tussen de gemeentes en bewuste keuzes te maken, gaat het hierbij echt over knooppuntontwikkeling op corridorniveau. Het 'Haltermodel', dat is ontwikkeld voor het corridorniveau, verbeeldt de concentratie van ruimtelijke ontwikkelingen (m.n. woningbouw) in Heerhugowaard-Alkmaar en Zaanstad en het contrast met het open landschap en toeristische en recreatieve programma's in het midden.

Als er in de toekomst genoeg vervoersvraag is, zou de stap kunnen worden gemaakt naar het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS): 6x per uur een IC tot Alkmaar en 6x per uur een sprinter op de Zaancorridor tot Uitgeest. Tot op heden is het nog geen uitgemaakte zaak dat Programma Hoogfrequent Spoor er ook daadwerkelijk gaat komen. Daarvoor zijn er voldoende reizigers nodig. Het is nog onduidelijk wat (hoeveel nieuwe reizigers/hoeveel nieuwe woningen) er dan nodig is om extra treinen te kunnen laten rijden.

Om de ruimtelijke ontwikkelingen te meten wordt bij OV-knooppunten vaak gekeken naar een invloedsgebied van 1200 meter rondom een station. Dit is de afstand die reizigers gemiddeld bereid zijn te lopen naar een station en die in 15 minuten te voet kan worden afgelegd. Uit onderzoek blijkt dat gemiddeld 47% van de reizigers met de fiets naar het station komt. Fietsers zijn dus met andere woorden een belangrijke doelgroep van reizigers die met de trein verder reizen. Daarom is de 10-minuten fietsen isochroon ontwikkeld, om niet alleen naar de voetganger maar ook naar de fietser te kijken.

Langs de Zaancorridor valt een groot deel van de geplande woningbouw ontwikkelingen buiten het invloedsgebied van 1200 meter. Een groot deel hiervan is echter wel binnen 10 minuten fietsen te bereiken. Deze ontwikkelingen liggen daarmee wel binnen het bereik van een station en zouden in potentie nieuwe reizigers kunnen opleveren. De ontwikkelingen binnen de 10 minuten fiets isochronen worden dus ook meegenomen.



Om te benoemen hoe het nu gaat met de voortgang van de ontwikkelingen is een Monitor OV-knooppunten ontwikkeld en wordt gewerkt aan het Vlindermodel 2.0, een actualisatie- en verbeterslag van de oorspronkelijke versie met data uit 2012 naar een nieuwe versie met data uit het jaar 2016. Daarnaast zijn ook kwalitatieve aspecten (comfort station, kwaliteit stationsomgeving) en de 10 minuten fiets isochroon toegevoegd.

Eén van de uitgangspunten in 'Maak Plaats!' is: 'Minimaal 50% van de nieuwe woningen rondom OV-knooppunten realiseren'. Dit uitgangspunt heeft er last van dat de ruimtelijke programmering van woningbouw nog onvoldoende van de grond komt in de 'kop' van de Zaancorridor, omdat er nog onduidelijk bestaat over verwachte woningbouwaantallen in de regio en de verdeling tussen de gemeenten op basis van de lokale en regionale woningvraag. Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe RAP wonen waarin het belang van OV-knooppunten moet worden meegenomen.

### 3.2.3 *Budget voor ontwikkelingen*

Intussen wordt er ook gewerkt aan een investeringskader, waarmee investeringen vanuit de Provincie gericht kunnen worden ingezet en plannen goed kunnen worden afgewogen op basis van de doelstellingen van het OV-knooppuntenprogramma.

Geld voor ontwikkelingen en investering rond OV-knooppunten lijkt voor de korte termijn veel minder een probleem te zijn dan de afgelopen jaren is aangegeven. Mogelijk komt dit door de veranderingen op de woningmarkt waardoor er veel meer investeringsmiddelen naar de OV-knooppunten vloeien. Een aantal grote opgaven op de middellange en lange termijn blijft bestaan. Dit gaat vaak om ontsluiting van OV-knooppunten, inpassing van infrastructuur en bijvoorbeeld sanering.

### 3.2.4 *Producten die in het kader van de Pilot Zaancorridor zijn gemaakt:*

- Netwerkanalyse
- Opgave, missie en doelstelling
- Kiezen en delen
- Onder weg!
- Communicatiestrategie
- Plan van Aanpak onderzoek voorzieningen
- Actie- en uitvoeringsprogramma
- 10 Minuten fietsen isochronen
- Monitor OV-knooppunten

## 4 LESSONS LEARNED – TOEPASBAAR BINNEN DE ZAANCORRIDOR

### 4.1 Proces

#### 4.1.1 Opgave en doelen aanscherpen en bekrachtigen

Verschillende partijen die werken aan de Zaancorridor benoemen dat het belangrijk is om samen op een hoger, regionaal niveau te kijken naar de gemeenschappelijke opgaven en doelen en daarna pas naar de belangen van de eigen gemeente. Het is belangrijk om de gemeenschappelijke opgaven en doelen ook weer de eigen organisatie in te brengen. Er wordt door verschillende partijen aangegeven dat het goed zou zijn om de opgave en doelen nogmaals gezamenlijk aan te scherpen en te bekrachtigen.

Uit de gesprekken met de partijen blijkt dat verschillende partijen zich twee jaar na de start (weer) afvragen waarom ze samen aan tafel zitten en wat het gezamenlijke doel is. Er worden door de partijen zelfs verschillende doelen benoemd tijdens de interviews. Een tweetal voorbeelden die dit illustreren:

*‘Gezien de drukte op de wegen in relatie tot de hoge woningnood is de urgentie om rondom OV-knooppunten te ontwikkelen hoog. Autoverkeer in Noord-Holland loopt vast, rendement van investeringen valt en staat bij gerichte investeringen rondom knooppunten. Hier werken we samen aan.’*

*‘Zaancorridor samen als een te ontwikkelen en interessant gebied weergeven, om ervoor te zorgen dat dit gebied ook ‘op de kaart’ komt te staan. Dan kunnen kwaliteiten van gemeenten worden benut.’*

Gezamenlijk de opgave en doelen aanscherpen is nodig om het wederzijds begrip binnen de groep te versterken van ‘Wie doet wat en waarom’, om de belangen per stakeholder helder in beeld te hebben. Dit is nodig om eventuele irritatie vanwege gedrag van een stakeholder tijdens deze langdurige samenwerking (bijvoorbeeld het herhaaldelijk benoemen van een bepaalde opgave) weg te nemen.

In Maak plaats! is vooral de koppeling van knooppunten met PHS als prioriteit en leitmotiv opgenomen. In de Zaancorridor bleek al snel dat de positionering ten opzichte van de MRA een belangrijke issue in de samenwerking was. Ook bleek dat andere thema’s en afspraken effect hebben op de positionering van de knooppunten zoals de verstedelijkingsdruk en toenemende woonvraag, de positionering van knooppunten binnen REOS en de Mirt onderzoeken.

Lessen:

- Bij een langdurige samenwerking loont het om periodiek opnieuw stil te staan bij de gemeenschappelijke opgaven en doelen voor de korte en lange termijn en deze gezamenlijk te herdefiniëren
- Gemeenschappelijke opgaven en doelen kunnen veranderen gedurende het traject, dit vraagt om een zekere mate van flexibiliteit.

#### 4.1.2 Samenwerking op verschillende schaalniveaus en over sectoren heen

De Zaancorridor is een regionale samenwerking die een doel en missie heeft die over sectoren heen werkt. Andere bestaande regionale samenwerkingen zijn vaak sectoraal, nu ligt de uitdaging bij de gemeenten en provincie om in ieder geval Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) én Verkeer en Vervoer (VenV) op verschillende schaalniveaus te blijven verbinden.

Gemeenten, vaak gesteund door NS, ProRail en private partijen, vervullen bij de Zaancorridor in de meeste gevallen de aanjagende rol bij de ontwikkeling van de OV-knooppunten. Dit betekent in praktijk een samensmelting van verschillende thema’s via één persoon (bij sommige partijen via twee), die weer verbonden is met een achterban in verschillende sectoren én aan andere partijen via de Zaancorridor. De ‘interne strijd’ tussen de sectoren binnen de verschillende organisaties moet verder worden opgelost. De samenwerking met de spoorse partijen en andere partijen op corridorniveau kan helpen om de benodigde integratieslag tussen VenV en ROWonen binnen de organisaties te maken en het gat tussen deze twee werelden te slechten. Het is belangrijk om hierbij bewust te zijn van verantwoordelijkheden en taken, het is bijvoorbeeld voor spoorse partijen onwenselijk om dienstregelingen voortaan ook met de RO medewerkers van de overheden te bediscussiëren die betrokken zijn bij de Zaancorridor. Hier is het speciale Verkeer en Vervoer-Beraad al voor.

Gemeenten zijn zeker bereid om te kiezen voor ontwikkelen binnen de invloedsgebieden van OV-

knooppunten, maar verliezen soms focus omdat ze intussen ook gehoor moeten geven aan de stadsvisies, politieke prioriteiten, grondposities en afspraken met ontwikkelaars. Bovendien willen ze ook zekerheid hebben dat de dienstregeling en bereikbaarheid via het spoor dan ook gegarandeerd is.

De provincie zet vooral tijd en middelen in op de coördinerende rol en expertrol en werkt veelal op het regionale niveau. Belangrijke les is dat de coördinerende rol breder is en zich niet alleen beperkt tot de opgaven op de knooppunten zelf binnen de corridor. De coördinerende rol richt zich zowel op het organiseren van de gezamenlijke opgave binnen een corridor en het maken van afspraken daarover (actie- en uitvoeringsprogramma) als op het verbinden van knooppunten met andere dossiers, besluitvorming en netwerken die van invloed zijn op de knooppunten. Dit zijn bijvoorbeeld REOS, MRA agenda, RAP's, MIRT-onderzoeken. Bij deze dossiers en de Zaancorridor is vaak een wederzijdse afhankelijkheid.

De samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Milieu (Ministerie van IenM) is langzaam op gang gekomen. Nu wordt nauw samengewerkt in het kader van MIRT NowA (Noord-Westkant Amsterdam), de coördinatie van het RO deel wordt gedaan door het knooppuntenteam van de provincie. Verschillende partijen geloven dat het verder ontwikkelen van deze samenwerking zou helpen bij het aanbrengen van prioriteiten bij het Kiezen tussen en vóór knooppunten. De samenhang van de Zaancorridor met andere trajecten zoals BO MIRT (ook multisectoraal) is ondanks dat hier al een aantal keer over gesproken is in ambtelijke werkgroepen, voor een aantal partijen nog onduidelijk. De Provincie licht in het interview toe dat de 'puzzelstukjes pas net bij elkaar zijn gebracht, de Zaancorridor is nu ook onderdeel van de MRA agenda en het Knooppuntenbeleid is nu opgenomen in het REOS'. Vervolgstep is om op de verschillende schaalniveaus door te pakken en over de sectoren heen te blijven werken. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van Joint Fact Finding en het organiseren van integrale besluitvorming.

Een andere groep die nog maar heel beperkt is betrokken bij de Zaancorridor, maar wel veel waardevolle kennis en ervaring heeft, zijn marktpartijen zoals projectontwikkelaars, bouwbedrijven, vastgoedeigenaren en investeerders. Deze partijen hebben veel kennis van de ontwikkelingen in de markt en kunnen een expertrol of rol van aanjager vervullen. Door de relatie te leggen met de ruimtelijke opgaven langs de Zaancorridor en ze te betrekken bij het Actie- en Uitvoeringsprogramma kan een versnelling teweeg worden gebracht. De gemeenten hebben ook veel ervaring met het ontwikkelen van projecten, zijn vaak goed bekend met de marktpartijen via projecten en kunnen de samenwerking tot stand brengen.

Lessen:

- De corridor is niet een entiteit op zich. Knooppuntontwikkeling vindt op meerdere schaalniveaus plaats. Het is daarom van belang om voorafgaand op zoek te gaan naar de raakvlakken die er zijn met de andere schaalniveaus
- De rol van de provincie is breder, naast de coördinerende rol op het schaalniveau van de corridor is de rol van de provincie die van verbinder tussen schaalniveaus.
- Het verbinden van dossiers en besluitvorming op nationaal, regionaal en lokaal niveau over de sectoren heen is van groot belang voor voortgang rondom de OV-knooppunten, denk bijvoorbeeld aan de MRA, de Spoortafel en MIRT NowA.
- De integratieslag tussen VenV en RO/Wonen moet intern bij alle partijen en in gesprek met de marktpartijen verder worden gebracht, zodat zowel in de verankering op corridorniveau, als in het Actie- en Uitvoeringsprogramma successen kunnen worden geboekt.
- Het blijft lastig voor partijen om tijd vrij te maken voor de gemeenschappelijke opgaven op corridorniveau. Het is van groot belang dat alle partijen op verschillende schaalniveaus en in verschillende rollen tijd en middelen beschikbaar stellen.

#### 4.1.3 *Successen vieren, marketing en communicatie*

Het is volgens meerdere partijen belangrijk om successen en ontwikkelingen die langs de lijn worden behaald te vieren en hierover strategisch te communiceren vanuit of over de Zaancorridor, binnen welke gemeente een bepaalde ontwikkeling valt maakt dan eigenlijk niet uit. De partijen benoemen verschillende communicatiemomenten die tot nu toe zijn gemist, er moet een vervolg worden gegeven aan de communicatiestrategie en hier moet op worden gestuurd door alle partijen.

De communicatie over de Zaancorridor wordt beperkt opgepakt door de gemeenten. Voor een aantal partijen geldt dat de samenwerking met spoorse partijen al bestond voor de ondertekening van de intentieovereenkomst en wordt het moeilijk gevonden om successen op een OV-knooppunt aan de samenwerking van de Zaancorridor te verbinden.

Als de regionale samenwerking met goede marketing sterk zou worden neergezet, kan dit benut worden om gezamenlijk op te trekken naar de nationale en regionale gremia en formele nationale trajecten.

Lessen:

- De Zaancorridor heeft baat bij een communicatiestrategie waar alle partijen achter staan. Vervolgstep is om gezamenlijk een communicatiestrategie op te zetten.
- Zaancorridor blijkt een lastige entiteit te zijn om over te communiceren op lokaal niveau. Nagedacht moet worden hoe en vooral op welk niveau (i.e. op programmaniveau, knooppuntniveau) hier beter over kan worden gecommuniceerd.

## 4.2 Inhoud

### 4.2.1 Resultaten benoemen, lokaal én regionaal

Er is in de afgelopen twee jaar gewerkt aan veel verschillende procesdocumenten en inhoudelijke stukken. Uit de stukken is een hoofdlijn te halen die wordt toegepast:

1. Met 'Maak Plaats!' is de inhoudelijke kennis verzameld die de basis vormt voor het optimaliseren van de knooppunten
2. Er is een strategie ontwikkeld op basis van Kiezen en Delen, op basis hiervan is een Actie- en Uitvoeringsprogramma opgesteld
3. De governance die daarbij hoort is gericht op samenwerken en verbinden

Het is belangrijk om te benoemen wat er tot nu toe is bereikt en waar de Zaancorridor nu staat. Bestuurders én directies van de spoorse partijen hebben behoefte aan deze terugkoppeling. Sterker nog, verschillende partijen hebben gezegd dat op korte termijn resultaten zichtbaar moeten worden om commitment van partijen te kunnen garanderen. In het algemeen wordt commitment erg belangrijk gevonden en wordt gesignaleerd dat dit begint te verslappen, omdat het niet duidelijk genoeg is wat er op korte termijn wordt bereikt en naar welk resultaat op lange termijn toe wordt gewerkt.

Gebrek aan data beperkt de analyse mogelijkheden voor de Zaancorridor. In samenwerking met het College van Rijksadviseurs wordt gewerkt aan een Knooppuntendatabase. Hopelijk biedt dit systeem nieuwe mogelijkheden om resultaten te monitoren en zichtbaar te maken.

In de strategie Kiezen en Delen, wordt ingezet op kiezen vóór ontwikkelen bij OV-knooppunten (gemeenteniveau), kiezen tussen knooppunten op basis van het 'Haltermodel' (corridorniveau) en betere verbindingen van en naar knooppunten. Daarnaast gaat het over het delen van middelen en verantwoordelijkheden. De focus op Kiezen en Delen is op verschillende schaalniveaus nodig, op elk niveau moet het gesprek worden gevoerd met het juiste netwerk van stakeholders. Op lokaal niveau gaat het bijvoorbeeld over het knooppunt in de dynamiek van de stad, in de regio gaat het om locaties langs de hele corridor en de corridor ten opzichte van het nationale netwerk.

Partijen benoemen dat het 'Haltermodel' dat onderdeel uitmaakt van de Kiezen en Delen strategie goed werkt, omdat dit onderscheid maakt tussen de dynamiek bij Amsterdam en Zaanstad en de positionering ten opzichte van de MRA – het groengebied rondom Castricum – en het stedelijk gebied Alkmaar-Heerhugowaard waar ontwikkeling benodigd is in verband met de benodigde tegenspits. Ondanks dat hier drie verschillende elementen in worden genoemd, representeert het een gemeenschappelijk beeld. Ook voor bestuurders is dit model goed te begrijpen en uit te leggen.

Verschillende partijen benoemen het opstellen van het Actie- en Uitvoeringsprogramma als een belangrijk document, waarmee kan worden doorgepakt. Het programma bevat acties en beloften van de gemeenten zelf, maar de lijst is nog in beweging en er is weinig grip op voortgang. De volgende fase moet nu opgestart worden en er moet worden benoemd wat er wanneer wordt uitgevoerd. Hierbij moeten prioriteiten worden gesteld.

Terugkoppeling van de resultaten van de Lessons learned interviews wordt bij door de geïnterviewden als relevant benoemd.

Er is versnelling benodigd: er is vanuit verschillende partijen behoefte aan concrete acties en zichtbare vooruitgang per knoop én aan workshops over gemeenschappelijke thema's, zoals bijvoorbeeld toerisme op regionaal niveau of subsidieaanvragen. Deze meerwaarde voor elkaar moet in de komende tijd worden ontwikkeld.

Lessen:

- Een herkenbaar concept zoals het 'Haltermodel' is een concreet resultaat dat helpt in de beeldvorming en afstemming, ook bij bestuurders.
- Het is belangrijk om resultaten op korte termijn zichtbaar te maken en te vieren, dit is nodig gezien de investering die partijen al hebben gedaan en dit versterkt het commitment.
- Er liggen kansen voor regionale samenwerking rondom toerisme of (gezamenlijke) subsidieaanvragen.

### 4.2.2 Werkwijze en output opnieuw onder de loep

Uit de eerdere processtappen en producten die zijn opgesteld kunnen lessen worden gehaald:

De knooppuntanalyse en bijbehorende knooppuntmilieus die benoemd zijn in Maak Plaats! zijn te abstract gebleken om houvast te bieden bij het benoemen van welk type programma moet worden ontwikkeld en wat de positie is van de Zaancorridor binnen de MRA.

Maak Plaats! richt zich vooral op ruimtelijke ontwikkeling en veel minder op wat er nodig is om de robuustheid van de Zaancorridor te verbeteren. Problemen met betrekking tot opstelcapaciteit, vervoercapaciteit en overwegveiligheid zijn nog niet getackeld of beschouwd. Hierbij speelt ook weer het 'gat' tussen de kennisvelden van verkeer en vervoer en RO een rol.

Vervolgens is Kiezen en Delen toegepast. De onderdelen van Kiezen (vóór, tussen, verbeteren bereikbaarheid rondom knooppunten) komen ook weer terug in het Actie- en Uitvoeringsprogramma en bieden houvast op corridor- en gemeenteniveau. Bij Delen zou het gaan om het delen van middelen en het delen van verantwoordelijkheden, dit is (nog) niet geland in het Uitvoeringsprogramma.

Tijdens de interviews wordt genoemd dat met het Actie- en uitvoeringsprogramma een belangrijke stap is gezet. Er is een nieuwe fase aangebroken, waarbij het volgens de partijen zinvol zou zijn om eerst nog even terug te gaan naar de start en daarbij elkaars belangen en opgaven opnieuw te benoemen en te doorgronden.

Een aantal partijen gaf aan dat voor deze actiegerichte fase waarin ze zich nu bevinden misschien wel een andere samenwerkingsvorm of bemensing benodigd is. Als voorbeeld wordt genoemd dat Provincie als partner zou kunnen optreden in plaats van als trekker. Er is mogelijk een ander kaliber organisatie nodig voor uitvoeringsfase. In verschillende gesprekken is geopperd om gezamenlijk in de ambtelijke werkgroep hier het gesprek over te voeren. Ook wordt door de partijen benoemd dat de samenwerking en afspraken niet meer vrijblijvend hoeven te zijn in deze fase.

Projectgroep bijeenkomsten zouden anders kunnen worden ingericht als er minder of specifieke materie te bespreken is. Ateliers en actieve workshops zouden een werkbare vorm zijn. In workshops kunnen partijen bijvoorbeeld aan elkaar hun dilemma's en best practices presenteren, gemeenschappelijke opgaven bespreken door middel van Joint Fact Finding en kennis uitwisselen.

Theoretische achtergrondkennis als naslagwerk wordt gewaardeerd. Gemeenten geven tijdens de gesprekken aan dat ze de inhoudelijke stukken niet 1 op 1 over te kunnen nemen binnen hun organisatie, maar zelf nog slagen te moeten maken om een stuk te hebben dat voldoet aan de eisen van bestuurders. Gezamenlijk zouden gemeenten hier een slag in kunnen maken, zodat niet elke gemeente individueel dezelfde stap zet om de output met een omvang en vorm te krijgen die aansluit bij de stukken die ze aan hun bestuurders moeten presenteren.

Lessen:

- De overgang naar een nieuwe fase biedt ruimte om de projectorganisatie, verantwoordelijkheden, samenwerking en hardheid van afspraken te heroverwegen.
- Partijen zouden samen op moeten trekken om gezamenlijk beleidsstukken voor hun bestuurders/de directie te produceren.

## 5 LESSONS LEARNED VOOR VERGELIJKBARE TRAJECTEN

### 5.1 Proces

#### 5.1.1 *Samenwerkingsvorm over de sectoren heen*

Een samenwerkingsverband op een regionaal niveau gekoppeld aan een corridor werkt goed. Alle opgaven komen samen bij de OV-knooppunten, die via de corridor weer met elkaar verbonden zijn. Op deze manier kunnen de systeemkant en de dynamische stedelijke context met elkaar worden verbonden en kunnen de verschillende partijen van elkaar leren. Het is een nieuwe samenwerkingsvorm die tegen de huidige, sectoraal georganiseerde structuren ingaat en een integrale aanpak afdwingt.

Het strategisch programmeren rondom knooppunten, en kiezen vóór of tussen knooppunten vanuit een regionaal belang blijkt lastig omdat bevoegdheid tot besluitvorming hierover niet op het corridorniveau ligt, maar binnen de regio's en gemeenten. Vanuit de nieuwe samenwerkingsvorm moeten bindende afspraken worden gemaakt om hier een stap verder in te kunnen komen.

Lessen:

- Een samenwerkingsverband op corridorniveau werkt goed, mits met alle partijen afspraken kunnen worden gemaakt over bevoegdheid en besluitvorming.

#### 5.1.2 *Opgave, urgentie en doelstellingen*

Bij het organiseren van een samenwerkingsverband tussen verschillende overheden en spoorse partijen is het nodig om aan de voorkant gezamenlijk te kijken naar wat de reden is van de samenwerking. Het is wenselijk om voldoende tijd te reserveren om samen met de andere partijen op bestuurlijk én ambtelijk niveau de opgave, de urgentie en doelstellingen scherp te formuleren.

In het voorbeeld van de Zaancorridor waren de partijen het op bestuurlijk niveau eens met de doelstellingen en opgaven die zijn opgeschreven in de intentieovereenkomst, op het niveau van de ambtelijke werkgroep is er nog steeds discussie over 'wie doet wat en waarom' en over de vragen 'wie is er bevoegd?' en 'wie gaat als eerste een vervolgstap zetten?'. Dit staat de samenwerking en de voortgang in de weg.

Lessen:

- Benoem gezamenlijk opgave, urgentie, doelstellingen en rolverdeling. Herhaal dit eventueel periodiek om in te spelen op een veranderende context en om energie en commitment te behouden.

#### 5.1.3 *Bottom-up, top-down?*

Als doelstellingen en urgentie bekend zijn, kan aan de hand hiervan de samenwerkingsvorm worden gekozen en ingericht. Dit kan variëren van een top-down organisatie met een voorzitter en trekker van het proces, of een bottom-up proces waarbij partijen gelijkwaardig zijn en afhankelijk van de opgave zichzelf organiseren. Bij de Zaancorridor is de samenwerking bij de start top-down georganiseerd, waarbij er vanaf het systeemniveau werd gestuurd op gebiedsprocessen en ontwikkelingen. De coördinerende rol die de provincie hierin speelde vroeg veel meer om een gelijkwaardige samenwerking dan om een top-down benadering, dus deze is na de start losgelaten. Van daaruit is gezocht naar een gezamenlijke opgave en procesaanpak, waarbij evenwicht in de systeemkant van het programma (doelen, strategieën, instrumenten) en de dynamiek en samenhang met andere dossiers, belangen en netwerken per schaalniveau van groot belang is.

Bij de Kennemerlijn is sprake van een organisatie die meer bottom-up is georganiseerd. De urgentie voor een samenwerking is bij alle overheidspartijen langs de Kennemerlijn evident, omdat ze allemaal last hebben van hetzelfde probleem: de frequentie van de treinen gaat naar beneden vanwege de lage aantallen in- en uitstappers en het feit dat op deze lijn de businesscase van het openbaar vervoer niet rendabel is.

Intentieovereenkomst levert volgens de partijen die betrokken zijn bij de Zaancorridor niet zoveel op, verschillende partijen noemen dit een traditioneel model. Tegelijkertijd helpt het wel dat er een handtekening van de bestuurders op staat en kunnen partijen hier naar teruggrijpen als dit nodig is focus te krijgen en om steun te organiseren.

De intentieovereenkomst heeft misschien verkeerde verwachtingen gewekt. Dat partijen in het begin dachten dat vanuit de Zaancorridor alles aangepakt en veranderd zou worden, terwijl het door de provincie meer als een netwerk met verbindingen tussen de verschillende schaalniveaus, dossiers, en partijen werd gezien.



Lessen:

- De keuze voor de samenwerkingsvorm en vastlegging hangt samen met de urgentie en doelstellingen. Als alle partijen een vergelijkbaar belang hebben en bereid zijn om zich hier vanaf het ambtelijke niveau hard voor in te zetten is een bottom-up organisatie denkbaar. De drive en inzet moeten vanuit de partijen zelf komen, om op deze manier succesvol te kunnen samenwerken. Een samenwerking op basis van een top-down start en intentieovereenkomst ligt aan de andere kant van het spectrum, allerlei tussenvormen zijn denkbaar.

## 5.2 Inhoud

### 5.2.1 Kennis uitwisseling en lobby

De kracht van een regionale samenwerking op corridorverband ligt op twee vlakken. Ten eerste helpt de samenwerking de ontwikkeling op locaties waarbij onderling wordt samengewerkt en kennis wordt uitgewisseld. Momenteel wordt nog heel erg ingezet op ontwikkelingen per knoop, in plaats van meer samen te leren van elkaar, bijvoorbeeld door elkaar te ontmoeten tijdens een congres.

Ten tweede ligt de kracht op het regionale of zelfs nationale niveau, mits niet alle corridors zich op deze manier gaan organiseren. Door samen te werken en één front te vormen kan via politieke lobby en gerichte marketing invloed worden uitgeoefend op regionale en nationale tafels en beleidsvorming.

Lessen:

- Zet de regionale samenwerking strategisch in ten behoeve van de kennisuitwisseling op corridorniveau én voor de politieke lobby

### 5.2.2 Meerdere corridors onder de loep?

Vanuit de Provincie Noord-Holland is na de Zaancorridor en de Kennemerlijn nu ook een start gemaakt in het regionaal organiseren van de samenwerking binnen de OV-SAAL corridor (Leiden-Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad), voor de beide spoorse partijen is dit de 'zoveelste corridor' waarvoor ze gevraagd worden om mee te werken en denken. Door de samenwerking tussen gemeente, provincie en spoorse partijen op verschillende corridors hetzelfde toe te passen, maar geen duidelijke overkoepelende strategie of onderscheid te communiceren dreigt de samenwerking haar kracht te verliezen.

Op het corridorniveau moet de afweging worden gemaakt of het wenselijk is om per situatie het gesprek te voeren of de spoorse partijen aansluiten omdat deze corridor ook voor hen prioriteit heeft, of dat op de specifieke corridorniveau alleen nog de samenwerking tussen de gemeenten en provincie over de sectoren heen wordt georganiseerd.

Parallel zou op het provinciale niveau de samenwerking met NS en ProRail moeten worden georganiseerd. Bijvoorbeeld door op het schaalniveau van de Provincie Maak Plaats! uit te blijven dragen en over de corridors heen jaarlijks kennisuitwisseling te organiseren, ontstaat tegelijkertijd een netwerk waardoor vertegenwoordigers van partijen elkaar kennen én op het niveau van het OV-knooppunt één op één de samenwerking kunnen opzoeken.

Lessen:

- Kijk kritisch per corridor welke partijen je nodig hebt en waarvoor je ze inschakelt. Voer het gesprek hierover aan de voorkant met de partijen om alle belangen scherp te hebben en om te bezien of er een gemeenschappelijke opgave is. Om van daaruit te bezien of, hoe en op welke momenten het betrekken van de (spoorse) partijen zinvol is.
- Blijf communiceren over de keuzes en samenhang op het programmaniveau, organiseer overkoepelende kennisuitwisseling en draag dit ook uit naar buiten.

### 5.2.3 Governance: Een nieuwe vorm, of doorgaan op de ingeslagen weg?

Inmiddels zijn er verschillende samenwerkingsvormen gehanteerd bij twee verschillende corridors en wordt de samenwerking rondom de derde corridor opgestart. Dit roept vragen op over de governance.

In het najaar van 2016 is bij wijze van proef een nieuwe nationaal/regionale governance structuur in het leven geroepen door de OV- en Spoortafel samen met BO-MIRT te houden. Koppelingen tussen RO en VenV worden aan deze tafel gemaakt, alleen de gemeenten zitten hier niet aan tafel. Als deze vorm blijft



bestaan, ligt de opgave bij de provincie om de ambities vanuit de verschillende corridors aan deze tafel te laten landen en de koppelingen tussen VenV en RO te versterken. Als in het vervolg deze twee overleggen worden losgekoppeld ligt de verantwoordelijkheid bij de provincie om de ambities van de verschillende corridors aan elkaar te koppelen op programmaniveau en ze te laten landen bij de verschillende gremia.

Lessen:

- Coördinatie tussen verschillende schaalniveaus en partijen en samenbrengen van ruimte en verkeer en vervoer blijven cruciaal. Governance moet aansluiten bij laatste ontwikkelingen.

## 6 VERANTWOORDING

Om de Lessons learned op te halen bij de betrokken partijen zijn in november en december 2016 gesprekken gevoerd met:

Gemeente Heerhugowaard	- Patrick Rentinck (Niet aanwezig: Cees Kruithof)
Gemeente Alkmaar	- Karin de Visser
Gemeente Castricum	- Jeroen Drenth (ook vertegenwoordiger van Heiloo en Uitgeest)
Gemeente Zaanstad	- Milko Buter (Niet aanwezig: Eric de Niet)
ProRail	- Alexandre van Houtte
NS	- Carmen Leutscher
Provincie Noord-Holland	- Jaap van Opstal en Erwin Geertsema - Paul Chorus en Jelle Hengstmengel

De uitspraken van de betrokkenen zijn in dit rapport geanonimiseerd, om openheid tijdens gesprekken te garanderen en strategische antwoorden te voorkomen.

**Arcadis Nederland B.V.**

Postbus 220  
3800 AE Amersfoort  
Nederland  
+31 (0)88 4261261

[www.arcadis.com](http://www.arcadis.com)

Onze referentie: 079213975