

# Stationslocatieontwikkeling

Een analyse van de processtrategie  
met behulp van de netwerkbenadering



# Stationslocatieontwikkeling

Een analyse van de processtrategie  
met behulp van de netwerkbenadering

Naam: Rinze Heida  
Studentnr. S9901833  
Versie: april '08

## VOORWOORD

Voor u ligt de afstudeerscriptie *“Stationslocatieontwikkeling: een analyse van de processtrategie met behulp van de netwerkbenadering”*. Dit onderzoeksrapport is het resultaat van een afstuuropdracht bij DHV Noord in Groningen, ter afronding van de opleiding Civiele Techniek aan de Universiteit Twente. Na ruim acht jaar van studeren zit het studentenleven erop en ik moet zeggen dat ik erg heb genoten van deze tijd.

Met deze afstudeerscriptie is een eind gekomen aan mijn studie Civiele Techniek. Ik ben er achter gekomen dat ik niet een geboren onderzoeker ben, maar desondanks wel veel geleerd heb in mijn afstudeerperiode. Ik heb het proces als moeizaam, maar toch ook als leerzaam ervaren en daaraan hebben vele mensen bijgedragen. Allereerst wil ik mijn afstudeercommissie, Prof. drs. ir. Geert Dewulf en drs. Marnix Smit bedanken, voor het geduld wat de beide heren met mij hebben gehad. Ik heb de bijeenkomsten altijd als prettig ervaren en denk dat de feedback zeker heeft bijgedragen aan het eindproduct. Mijn afstudeerbegeleider bij DHV, Auke van der Vlugt, wil ik graag bedanken voor de gesprekken die zijn gevoerd om mijn onderzoek in de juiste richting te duwen. Daarnaast wil ik graag al mijn collega's van DHV Noord bedanken voor de gezellige sfeer op de werkvloer. Ook de medewerking van alle geïnterviewde personen wil ik dank zeggen.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken voor de steun, vertrouwen en de interesse die ze altijd hebben gehad in mijn studie en afstudeerperiode. Dankjewel Corina, voor je luisterend oor en de steun tijdens mijn afstudeerperiode.

Rest mij alle mensen te bedanken die tijdens mijn studie en scriptie steun hebben gegeven door interesse te tonen.

Rinze Heida

## SAMENVATTING

Dit onderzoek richt zich op de stationsontwikkelingen in Nederland. Met de komst van de hogesnelheidslijnen worden een zestal stations in Nederland herontwikkeld. Daarnaast zijn er nog een tal van middelgrote stations die op de nominatie staan om te worden herontwikkeld. Bij een stationsontwikkelingsproces zijn veel actoren betrokken met elk hun eigen doelen en belangen. Daarnaast zijn actoren afhankelijk van elkaar en is een stationsontwikkeling een complex project. Deze zogenoemde netwerkfactoren hebben effect op de ontwikkeling van een stationlocatie. Er wordt in de dit onderzoek in de initiatief- en ontwerpfase gekeken welke processtrategieën de actoren vervullen en welke invloed de netwerkfactor daarop heeft.

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken welke invloed netwerkfactoren hebben op de processtrategie van actoren in een stationsontwikkeling. Om dit doel te bereiken is een onderzoeksmethode gehanteerd. Het eerste deel van het onderzoek is kwalitatief explorerend, oftewel hypothetisch vormende of theoretische deel. In dit gedeelte van het onderzoek wordt het theoretisch kader vorm gegeven en worden van daaruit hypothesen geformuleerd. Het tweede deel van het onderzoek is kwalitatief empirisch, oftewel hypothetisch toetsende of empirische deel. In dit gedeelte van het onderzoek worden de hypothesen getoetst aan de hand van het opgestelde theoretisch kader. Door middel van een meervoudige casestudie wordt data gegenereerd voor de toetsing.

Vanuit het theoretisch kader zijn een drietal hypothesen geformuleerd, namelijk:

- Naar mate de afhankelijkheid van hulpbronnen tussen actoren groot is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.
- Naar mate de complexiteit hoog is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.
- Naar mate de pluriformiteit hoog is, zal er een positionele processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.

Door middel van het operationaliseren van het theoretisch kader zijn de variabelen vertaald naar meetbare aspecten. Er zijn acht interviews afgenomen met de drie betrokken actoren (NS Poort, gemeente & ProRail) ten aanzien van de cases ( Utrecht centraal, Arnhem centraal & Breda centraal).

In de analyse vindt er een terugkoppeling met de theorie plaats. In de eerste plaats is gekeken naar de uitkomsten van de operationalisering van de processtrategie door middel van de regierollen. Er blijkt dat bij een actief solistische regierol een positionele strategie hoort en bij een actief gezamenlijke regierol een interactieve strategie. Daarnaast is er gekeken naar de invloed van één netwerkfactor en een combinatie van netwerkfactoren op de processtrategie van actoren. Kijkend naar de afzonderlijke netwerkfactoren wordt geconcludeerd dat het niet aantoonbaar is dat één netwerkfactor invloed heeft op de processtrategie van actoren. Een combinatie van netwerkfactoren is ook niet aantoonbaar van invloed op de processtrategie. De verworpen hypothesen zijn een voedingsbodem voor de aanbevelingen van het onderzoek.

In de eerste plaats is het van belang om “de politiek” als netwerkfactor op te nemen in een vervolgonderzoek, zowel op het economische als organisatorische vlak. Tijdens de interviews is meerdere malen naar voren gekomen dat de politieke invloed enorm is in een stationsontwikkeling. In de tweede plaats is dit onderzoek afgebakend met drie betrokken actoren. Bij een verdieping van het onderzoek is het mogelijk om actoren toe te voegen. Ook is in dit onderzoek gekeken naar twee fases, namelijk de initiatief- en de ontwerpfase. Voor een vervolgonderzoek of een verdiepingsslag is het verstandiger om een fase toe te voegen. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de uitvoeringsfase, waarin de perceptie van netwerkfactoren kunnen veranderen.

## INHOUDSOPGAVE

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Deel A:.....                                               | 8  |
| Theoretisch kader.....                                     | 8  |
| 1 INLEIDING .....                                          | 9  |
| 1.1 Aanleiding .....                                       | 9  |
| 1.2 Doelstelling.....                                      | 10 |
| 1.3 Onderzoeksmodel .....                                  | 10 |
| 1.4 Vraagstelling .....                                    | 12 |
| 1.5 Structuurbeschrijving .....                            | 13 |
| 2 METHODOLOGIE .....                                       | 14 |
| 2.1 Inleiding.....                                         | 14 |
| 2.2 Onderzoeksstrategie .....                              | 14 |
| 2.3 Selectie Casestudies .....                             | 15 |
| 2.4 Data.....                                              | 16 |
| 2.5 Resumé.....                                            | 17 |
| 3 DE STATIONSONTWIKKELING .....                            | 18 |
| 3.1 Inleiding.....                                         | 18 |
| 3.2 De stationslocatie .....                               | 18 |
| 3.3 De netwerkbenadering in een stationsontwikkeling ..... | 19 |
| 3.4 Actoren in een stationsontwikkeling .....              | 20 |
| 3.5 Resumé.....                                            | 23 |
| 4 NETWERK .....                                            | 24 |
| 4.1 Inleiding.....                                         | 24 |
| 4.2 Netwerk .....                                          | 24 |
| 4.3 Netwerkfactoren .....                                  | 24 |
| 4.3.1 Afhankelijkheid.....                                 | 24 |
| 4.3.2 Geslotenheid.....                                    | 25 |
| 4.3.3 Pluriformiteit.....                                  | 26 |
| 4.3.4 Dynamiek.....                                        | 26 |
| 4.4 Resumé.....                                            | 27 |
| 5 PROCES .....                                             | 28 |
| 5.1 Inleiding.....                                         | 28 |
| 5.2 Strategie.....                                         | 28 |
| 5.2.1 Positionele processtrategie.....                     | 29 |
| 5.2.2 Interactieve processtrategie.....                    | 31 |
| 5.3 Regie.....                                             | 33 |
| 5.4 Regie en strategie .....                               | 35 |
| 5.5 Resumé.....                                            | 35 |
| 6 OPERATIONALISERING .....                                 | 37 |
| 6.1 Inleiding.....                                         | 37 |
| 6.2 Theorie .....                                          | 37 |
| 6.2.1 Netwerkfactoren.....                                 | 38 |
| 6.2.2 Netwerkstrategie.....                                | 40 |

|                             |                                                       |    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|----|
| 6.3                         | Empirie .....                                         | 42 |
| 6.4                         | Resumé .....                                          | 42 |
| Deel B: .....               |                                                       | 43 |
| Praktijkbevindingen .....   |                                                       | 43 |
| 7                           | CASE UTRECHT CENTRAAL .....                           | 44 |
| 7.1                         | Inleiding .....                                       | 44 |
| 7.2                         | Afhankelijkheid .....                                 | 46 |
| 7.3                         | Complexiteit .....                                    | 48 |
| 7.4                         | Pluriformiteit .....                                  | 50 |
| 7.5                         | Regie .....                                           | 53 |
| 8                           | CASE ARNHEM CENTRAAL .....                            | 55 |
| 8.1                         | Inleiding .....                                       | 55 |
| 8.2                         | Afhankelijkheid .....                                 | 56 |
| 8.3                         | Complexiteit .....                                    | 57 |
| 8.4                         | Pluriformiteit .....                                  | 59 |
| 8.5                         | Regie .....                                           | 62 |
| 9                           | CASE BREDA CENTRAAL .....                             | 64 |
| 9.1                         | Inleiding .....                                       | 64 |
| 9.2                         | Afhankelijkheid .....                                 | 66 |
| 9.3                         | Complexiteit .....                                    | 68 |
| 9.4                         | Pluriformiteit .....                                  | 70 |
| 9.5                         | Regie .....                                           | 73 |
| Deel C: .....               |                                                       | 75 |
| Analyse en conclusies ..... |                                                       | 75 |
| 10                          | ANALYSE .....                                         | 76 |
| 10.1                        | Inleiding .....                                       | 76 |
| 10.2                        | Crosscase analyse: de processtrategie .....           | 76 |
| 10.3                        | Crosscase analyse: netwerkfactoren afzonderlijk ..... | 77 |
| 10.3.1                      | Afhankelijkheid .....                                 | 77 |
| 10.3.2                      | Complexiteit .....                                    | 78 |
| 10.3.3                      | Pluriformiteit .....                                  | 79 |
| 10.4                        | Crosscase analyse: combinatie netwerkfactoren .....   | 80 |
| 11                          | CONCLUSIES .....                                      | 82 |
| 11.1                        | Inleiding .....                                       | 82 |
| 11.2                        | Processtrategieën .....                               | 82 |
| 11.3                        | Netwerkfactoren afzonderlijk .....                    | 83 |
| 11.4                        | Combinatie netwerkfactoren .....                      | 86 |
| 11.5                        | Totstandkoming van de conclusies .....                | 86 |
| 12                          | AANBEVELINGEN .....                                   | 88 |
| 12.1                        | Inleiding .....                                       | 88 |
| 12.2                        | Theorie .....                                         | 88 |
| 12.3                        | DHV .....                                             | 88 |
| 12.4                        | Vervolgonderzoek .....                                | 89 |

## LITERATUURLIJST

### BIJLAGEN

1. Fast Arrangement Mapping
2. Koppeling interviewvragen met variabelen
3. Geïnterviewde actoren
4. Interview
5. Resultaat strategieën interview
6. Reflectie

**DEEL A:**

**THEORETISCH KADER**



# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Het begrip integrale gebiedsontwikkeling moet worden geplaatst tegen de achtergrond van de veranderingen die zich in de afgelopen vijftig jaar in de bouw- en vastgoedproductie hebben voorgedaan [Bruil, 2004:17]. Tot eind jaren tachtig nam het stedelijke gebied enorm in volume en kwantiteit toe. Gewijzigde maatschappelijke en economische condities stelden vanaf de jaren negentig echter steeds meer andersoortige ruimtelijke, functionele en esthetische eisen die zich eveneens vooral in het bestaande stedelijke gebied manifesteerden. In de jaren negentig kwamen door die omslag begrippen als herstructurering en transformatie van stedelijke gebieden in beweging. In deze context wordt de term integrale gebiedsontwikkeling steeds vaker gebruikt. Integraal moet dan worden gezien als aanduiding van het complexe karakter van de gebiedsontwikkeling in het bestaande stedelijke gebied.

Een stationlocatie is een voorbeeld van een integrale gebiedsontwikkeling en is de laatste tijd volop in het nieuws. Er zijn een aantal trends waar te nemen die een voedingsbodem zijn voor het ontwikkelen van een stationslocatie. Door de komst van de Hogesnelheidslijn (HSL) investeert het Rijk fors in zes stations. Dit worden ook wel de nieuwe sleutelprojecten (NSP) genoemd. Naast deze grote NSP projecten zijn er nog vele middelgrote stations die veel potentie hebben om te worden herontwikkeld. Rondom middelgrote stations is vaak veel ruimte voor vastgoedontwikkelingen. Het spoor vormt echter vaak een barrière waardoor de wijken aan de achterkant van het station slecht bereikbaar zijn vanuit het centrum. Gemeenten hebben er belang bij om de barrièrewerking van het spoor te verminderen, zodat de buurt achter het station bij het centrum wordt betrokken. Vermindering van de barrièrewerking zal er toe leiden dat meer mensen het station zullen gebruiken om van de ene kant van het station naar de andere kant te komen. Voor de beheerder van het station zijn de passanten interessant omdat ze mogelijke bezoekers van winkels op het station zijn. Ten slotte wordt er aangegeven dat 'emplacements in het stedelijke gebied vrijkomen door een verschuiving van functies naar locaties buiten de steden en de effectievere benutting van het spoorwegennet. Hierdoor kan concentratie van reizigers rondom stations ontstaan [Terp Advies, 1999]. Het vrijkomen van stationsgebieden biedt mogelijkheden voor stedelijke vernieuwing en stedelijke herinrichting. Er kan een dynamisch gebied ontstaan met daarbij de mogelijkheid op een interessante woonlocatie. Bovendien is een toename van het aantal treinreizigers te verwachten, wanneer functies rond stationslocaties verder worden geconcentreerd en gedifferentieerd. Bovenstaande ontwikkelingen zijn zowel maatschappelijk als economisch van aard die aanleiding geven tot een stationsontwikkeling.

De laatste jaren is er in het ruimtelijke beleid van de overheid een tendens te bespeuren naar meer marktwerking bij gebiedsontwikkelingsprojecten. De verhoudingen tussen de overheid en marktpartijen zijn na invoering van de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX) veranderd. De marktpartijen hebben een meer actief grondbeleid gevoerd versus een faciliterend grondbeleid van de gemeentelijke overheid. De actieve houding van marktpartijen heeft er toe geleid dat zij op

strategische posities grond in bezit hebben. Een stationslocatie is een voorbeeld van een strategisch gebied waar marktpartijen grondposities en/of vastgoed bezitten.

Doordat veel verschillende actoren grond bezitten in een stationsontwikkelingsgebied is het voor de gemeentelijke overheid onmogelijk om een grote hoeveelheid grond op te kopen en het gehele project zelf te financieren. De gemeente heeft dus te maken met een verscheidenheid aan actoren die ieder eigen belangen en doelstellingen hebben. Dit dynamische geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen, wordt een netwerk genoemd [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999]. In dit complexe netwerk dient de gemeentelijke overheid sturing te geven. De sturing is er op gericht de samenwerking tussen de betrokken actoren te bevorderen. Er kan worden gesteld dat sturing geven aan het netwerk van een complexe stationsontwikkeling niet een eenvoudige opgave is, gezien de uiteenlopende belangen en doelstellingen van de betrokken actoren.

Naast de aanleidingen die een voedingsbodem vormen voor het ontwikkelen van een stationslocatie is het de vraag welke ontwikkelingen nu werkelijk van de grond komen. DHV ziet namelijk in de markt dat er veel kansen niet worden benut op het gebied van stationsontwikkeling. Het is een feit dat een stationsontwikkeling moeilijk op gang komt door de complexiteit in het ontwikkelingsproces. Met name de verschillen in de belangen en doelstellingen van de betrokken partijen zorgen ervoor dat de ontwikkeling niet van de grond komt. De stationsontwikkeling die wel van de grond komt, krijgen vaak een financiële injectie van de rijksoverheid. DHV vindt dat er vanuit de regio meer kansen benut moeten worden ten aanzien van stationsontwikkelingen. Er moet een meer bottom-up benadering komen ten aanzien van het op gang brengen van een stationsontwikkeling in de regio. Met behulp van dit onderzoek en de resultaten daarvan wordt getracht om inzichtelijk te maken in hoeverre de processtrategieën van actoren worden beïnvloed.

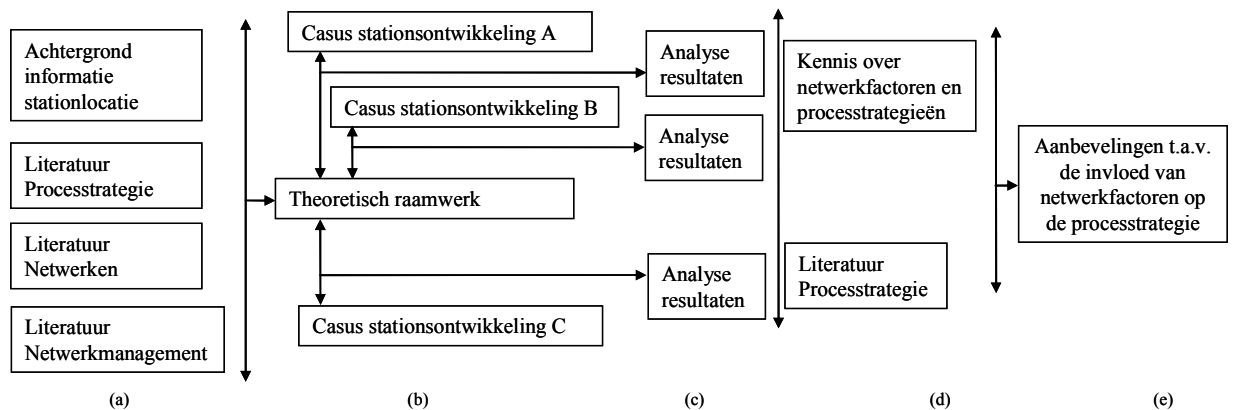
## **1.2 Doelstelling**

Het doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken welke invloed netwerkfactoren hebben op de processtrategie van actoren in een stationsontwikkeling. Het onderzoek vindt plaats door een theoretisch kader op te stellen en dat te vergelijken met drie praktijksituaties.

## **1.3 Onderzoeksmodel**

### *Onderzoeksmodel*

Het eerste deel van het onderzoek is theoretisch van aard en heeft als doel een algemene theoretische basis te leggen voor het te onderzoeken fenomeen. Bestudering van 'literatuur over processtrategie', 'literatuur over netwerken', 'literatuur over netwerkmanagement' en achtergrondinformatie over een de stationslocatie levert een theoretisch kader op (a).



**Figuur 1: onderzoeksmodel**

Het tweede deel van het onderzoek is empirisch van aard en heeft als doel kennis te verwerven over het te onderzoeken fenomeen. Met behulp van het theoretisch kader worden enkele praktijkcases bestudeerd waarbij een analyse plaats vindt van een aantal netwerkfactoren en de processtrategie van de betrokken actoren in het stationsontwikkelingsproces. Er worden uitspraken gedaan over de cases, die vergeleken worden met het theoretisch kader. (b)

Op basis van de vergelijking en integratie van de analyseresultaten van de praktijkcases wordt geconcludeerd welke kennis verworven is over de processtrategieën in het stationsontwikkelingsproces en welke invloed de netwerkfactoren hierop hebben. (c)

Tenslotte worden op basis van een vergelijking tussen de praktijkcases en de literatuur (d) inzichtelijk gemaakt welke aanbevelingen er gedaan kunnen worden ten aanzien van de invloed van netwerkfactoren op de processtrategie (e).

#### *Vraagstelling*

De onderstaande vragen zijn opgesteld door middel van het in onderdelen splitsen van het onderzoeksmodel [Verschuren en Doorewaard, 2001:66]. De deelvragen zijn een afgeleide van de geformuleerde hoofdvraag:

***In hoeverre zijn netwerkfactoren van invloed op de processtrategie van betrokken actoren in een stationsontwikkelingsproces?***

## 1.4 Vraagstelling

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn een aantal subvragen geformuleerd, namelijk:

1. Wat wordt verstaan onder een stationsontwikkelingsproject?
  - a. Welke functies heeft een stationlocatie?
  - b. Welke actoren zijn betrokken bij de ontwikkeling?
  - c. Wat zijn de belangen en doelstellingen van deze betrokkenen?
2. Wat zijn kenmerken van het netwerk?
  - a. Wat wordt verstaan onder een netwerk?
  - b. Wat wordt verstaan onder de netwerkfactor afhankelijkheid?
  - c. Wat wordt verstaan onder de netwerkfactor geslotenheid?
  - d. Wat wordt verstaan onder de netwerkfactor pluriformiteit?
  - e. Wat wordt verstaan onder de dynamiek in het netwerk?
3. Wat wordt verstaan onder processtrategie?
  - a. Wat wordt verstaan onder het begrip processtrategie?
  - b. Welke vormen van processtrategie zijn te onderscheiden?
  - c. Hoe wordt de samenwerking ingevuld?
4. Wat leert de vergelijking tussen het theoretisch kader met drie praktijkcases?
  - a. Hoe kan iedere praktijkcase worden beschreven in termen van netwerkfactoren?
  - b. Hoe kan iedere praktijkcase met behulp van het theoretisch kader worden beschreven op het punt van processtrategie?
  - c. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de praktijkcases en het theoretisch kader?
5. Wat levert de vergelijking van de analyseresultaten van de praktijkcases aan kennis op ten aanzien van de netwerkfactoren en processtrategie bij stationsontwikkelingen?
6. Welke invloed hebben netwerkfactoren op de processtrategie bij stationsontwikkelingen op basis van een vergelijking tussen de verworven kennis en literatuur?

In dit onderzoek wordt gekeken naar de ontwikkeling van een stationslocatie. De stationsontwikkeling doorloopt een aantal fasen. Deze fasen zijn initiatief, ontwerp, uitvoering en beheer. Terugkijkend op de onderzoeksvraag wordt er gekeken naar de invloed van netwerkfactoren op de processtrategie van de betrokken actoren bij een stationsontwikkeling. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de initiatief- en de ontwerpfase, omdat deze twee fasen op dit moment in de meeste NSP zijn afgerond.

## 1.5 Structuurbeschrijving

De structuur van het rapport is te herleiden naar een drietal delen.

### *Deel A:*

In het eerste deel is relevante literatuur bestudeerd. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is een goed beeld ontstaan van de te onderzoeken problematiek. Deze eerste fase van het onderzoek dient als basis en wordt gekenmerkt door het afbakenen van het onderzoek en het krijgen van een algemene indruk omtrent de uiteenlopende belangen en doelen van de betrokken actoren in het stationsontwikkelingsproces. Verder wordt literatuur omtrent processtrategie, netwerken en netwerkmanagement doorgelicht. Het theoretisch kader is de output van de eerste fase.

### *Deel B:*

In het tweede deel van het onderzoek wordt een koppeling gemaakt tussen theorie en praktijk. In het praktijkonderzoek wordt de processtrategie van de betrokken actoren in het stationsontwikkelingsproces inzichtelijk gemaakt. Door middel van diepte-interviews met projectmanagers vanuit de publieke en private partijen wordt nader ingegaan op het netwerk en processtrategie. De interviews vinden plaats aan de hand van geselecteerde vragen, afgeleid van het theoretische kader. Voor het praktijkonderzoek worden tevens verschillende nota's, artikelen en plannen bestudeerd. De drie praktijkbevindingen en de theoretische bevindingen uit het eerste deel worden in deel c geanalyseerd.

### *Deel C:*

Het analyseren van de processtrategie met behulp van de netwerkfactoren, het bestuderen van de literatuur en interviews moeten voldoende inzicht opleveren om in dit laatste deel van het onderzoek uitspraken omtrent de opgestelde veronderstellingen te doen. Door middel van een crosscase analyse wordt in kaart gebracht in hoeverre netwerkfactoren van invloed zijn op de processtrategie in de drie stationslocatieontwikkelingen. Tot slot worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de invloed van netwerkfactoren op de processtrategie van actoren in een stationsontwikkeling.

## **2 METHODOLOGIE**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij het methodologische kader van het afstudeeronderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 2.2 de onderzoeksstrategie toegelicht op welke wijze het onderzoek is ingestoken. De casestudiemethode wordt gebruikt om de drie praktijksituaties te onderzoeken. In paragraaf 2.3 wordt toegelicht welke casestudies zijn geselecteerd op basis van selectiecriteria. In paragraaf 2.4 wordt gekeken op welke manier de data wordt verzameld en hoe de validiteit van de data is gewaarborgd. Tot slot wordt in paragraaf 2.5 een kort resumé van het hoofdstuk gegeven.

### **2.2 Onderzoeksstrategie**

Verschuren en Doorewaard [2001] formuleren een onderzoeksstrategie als volgt: het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit onderzoek wordt opgesplitst in twee delen:

- kwalitatief explorerend
- kwalitatief empirisch

#### **Kwalitatief explorerend**

Het eerste deel van dit onderzoek is kwalitatief explorerend. In dit gedeelte van het onderzoek wordt het theoretisch kader vorm gegeven en van daaruit worden veronderstellingen geformuleerd.

#### **Kwalitatief empirisch**

Het tweede deel van dit onderzoek is kwalitatief empirisch. In dit gedeelte van het onderzoek worden de veronderstellingen getoetst aan de hand van het opgestelde theoretisch kader.

In het empirische onderzoek zijn een aantal methoden ten aanzien van dataverzameling mogelijk:

- Inhoudsanalyse
- Veldonderzoek
- Experimenteel onderzoek
- Survey-onderzoek
- Casestudie

In dit onderzoek is gekozen voor de casestudiemethode waarin gebruik gemaakt wordt van verschillende methoden van dataverzameling en –analyse. In een casestudie gaat het om een wijze van onderzoek die over het algemeen een combinatie van onderzoeksstrategieën is [Swanborn, 1996]. Bij een dergelijk onderzoek wordt veelal gebruik gemaakt van het afnemen van interviews of het opstellen van enquête.

Zoals reeds genoemd, is de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

*In hoeverre zijn netwerkfactoren van invloed op de processtrategie van betrokken actoren in een stationsontwikkelingsproces?*

Bij deze vraagstelling gaat het om hoe- en waaromvragen. Waarom is de interactie tussen actoren zo belangrijk in een complex stationsontwikkelingsproces? Hoe verloopt het stationsontwikkelingsproces met betrekking tot het invullen van de strategie? Dit type vragen is volgens Yin [1994] bij uitstek geschikt voor het doen van een casestudie onderzoek. Yin [1985] geeft echter nog twee aanvullende criteria om een onderscheid te maken tussen een casestudie, experiment en historisch onderzoek. Wanneer het te onderzoeken verschijnsel niet geïsoleerd kan worden en het gedrag niet direct, precies en systematisch kan worden gecontroleerd is een casestudie meer geschikt dan een experiment. Bij een casestudie gaat het om de hedendaagse werkelijkheid en niet om gebeurtenissen uit het verleden, zoals bij een historisch onderzoek het geval is.

Op basis van deze criteria is gekozen voor een casestudie. Yin [1985, p.23] komt tot de volgende definitie: "een casestudie is een empirisch onderzoek, waarin:

1. een hedendaags verschijnsel in zijn context wordt onderzocht, waarbij
2. de grenzen tussen verschijnsel en context niet duidelijk zijn, en waarbij
3. verschillende soorten bewijs worden gebruikt."

### **Meervoudige casestudie**

Er is gekozen voor het uitvoeren van een meervoudige casestudie om uiteenlopende redenen. Kenmerkend voor een meervoudige casestudie is dat het te bestuderen verschijnsel onderzocht wordt in een bepaalde periode, waarbij verschillende databronnen worden gebruikt en waarbij aandacht is voor de variatie tussen cases en binnen cases [Swanborn, 1996]. De periode van het onderzoek naar de stationsontwikkelingen omvat de initiatief- en ontwerpfase. Er worden diverse databronnen gebruikt, namelijk verschillende groepen actoren en schriftelijke bronnen. De variantie tussen en binnen cases heeft betrekking op het selecteren van de casestudies. Yin [1994, p 46] geeft aan dat er in een meervoudige casestudie sprake is van "literal replication" of "theoretical replication". Elke case moet zorgvuldig worden geselecteerd waarna bij "literal replication" dezelfde uitkomsten uit de cases voortvloeien en bij "theoretical replication" verschillende uitkomsten. In dit onderzoek wordt door middel van "theoretical replication" naar verklaringen gezocht ten aanzien van de opgestelde veronderstellingen.

## **2.3 Selectie Casestudies**

Aan de selectie van de cases liggen een aantal aspecten ten grondslag. Het netwerk van elke case is verschillend. Voor de selectie van de cases is gestreefd naar maximale variatie op de volgende aspecten:

- Afhankelijkheid
- Complexiteit
- Pluriformiteit

De aspecten zijn onderdeel van het theoretisch kader. De investeringssom van de OVT is gekoppeld aan de netwerkfactor afhankelijkheid. De omvang van het plangebied en het aantal betrokken actoren horen bij de netwerkfactor complexiteit.

Voor dit onderzoek zijn de volgende drie cases geselecteerd:

- Utrecht Stationsgebied Utrecht Centraal
- Arnhem Stationsgebied Arnhem Centraal
- Breda Stationsgebied Breda Centraal

In de onderstaande tabel zijn de cases met de variabelen weergegeven.

| NSP \ Var.       | Investeringssom OVT | plangebied | actoren |
|------------------|---------------------|------------|---------|
| Utrecht Centraal | 300                 | 90         | 7       |
| Arnhem Centraal  | 70                  | 24         | 10      |
| Breda Centraal   | 170                 | 13         | 8       |

**Tabel 1: kerngegevens OVT**

## 2.4 Data

Voordat er wordt gekeken naar welke principes er worden gebruikt bij het data verzamelen, komt eerst ter sprake welke soorten data er zijn en worden gebruikt bij de meervoudige casestudie. Yin (2003) geeft zes bronnen aan die kunnen dienen als bewijs.

- Documentatie
- Archieven
- Interviews
- Directe observatie
- Deelname observatie
- Fysieke producten

Bij deze meervoudige casestudie wordt gebruikt gemaakt van interviews en documentatie. Het interview is geschikt wanneer het gaat om specifieke kennis te onttrekken. Documentatie kan daarnaast aanvullende informatie verstrekken.

Het verzamelen van data brengt de volgende principes met zich mee bij een casestudie:

- Meerdere bronnen van bewijs
- Een database creëren
- Werken volgens een bewijsreeks

Het gebruiken van meerdere bronnen van bewijs wordt ook wel data triangulatie genoemd. Omdat in een casestudie het aantal te meten variabelen groot is in relatie tot het aantal onderzoekseenheden,



is voor gekozen om meerdere gegevensbronnen te gebruiken. Door deze data triangulatie wordt de validiteit vergroot. Per case wordt gesproken met drie actoren die bij het stationsontwikkelingsproces betrokken zijn.

Ten tweede wordt er een database gecreëerd. De documentatie bestaat uit de data en het rapport van de onderzoeker. De data bestaan voornamelijk uit de notities van interviews en documenten die geanalyseerd zijn. Het rapport van het onderzoek geeft antwoord op de onderzoeksvragen.

Het laatste principe van een casestudie is het werken volgens een bewijsreeks. Voor deze meervoudige casestudie houdt het in dat volgens een bepaald concept het onderzoek wordt uitgevoerd. Eerst zijn de onderzoeksvragen opgesteld, daarna is een theoretisch onderzoek gedaan waaruit een theoretisch kader wordt opgesteld. Het theoretische kader wordt geoperationaliseerd en daarna getoetst aan de meervoudige casestudie. Als laatste stap wordt het allemaal gerapporteerd. Een externe waarnemer controleert of al deze stappen worden doorlopen, zodat de betrouwbaarheid van het rapport gewaarborgd blijft. De externe waarnemers zijn de begeleiders van de universiteit Twente en de begeleider van DHV.

## **2.5 Resumé**

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. De casestudie van Yin [1985] wordt in dit onderzoek als onderzoeksmethode gehanteerd. De casestudiemethode is meer geschikt dan een experiment of een historisch onderzoek. Dit om het feit dat bij een casestudie het gaat om de hedendaagse werkelijkheid en niet om gebeurtenissen uit het verleden, zoals bij een historisch onderzoek het geval is. Het uitvoeren van een experiment ligt ook niet voor de hand, omdat het te onderzoeken verschijnsel niet geïsoleerd kan worden en het gedrag niet direct, precies en systematisch kan worden gecontroleerd. Bij het selecteren van de cases zijn een drietal criteria gebruikt: de investeringssom, de omvang van het plangebied en het aantal betrokken actoren. Op basis van deze criteria zijn de stationslocaties van Utrecht CS, Arnhem CS en Breda CS gekozen, omdat er veel variatie ten aanzien van de variabelen is geconstateerd. De data die wordt verzameld, dient te voldoen aan een drietal eisen van een casestudieonderzoek: meerdere bronnen van bewijs, een database creëren en werken volgens een bewijsreeks. Door middel van deze principes wordt de validiteit van de data gewaarborgd tijdens het onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt nader kennisgemaakt met de stationslocatie en de betrokken actoren, de relaties die ze onderling met elkaar hebben. Tevens wordt de term netwerkbenadering geïntroduceerd.

### 3 DE STATIONSONTWIKKELING

#### 3.1 Inleiding

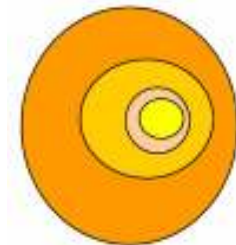
Het station heeft twee identiteiten die aanvullend zijn. In paragraaf 3.2 worden de identiteiten het station als knoop en plaats toegelicht. Het station als knoop: een toegang tot de treinen en andere modaliteiten en hun netwerk. Het station als plaats: een afgebakend stukje stad met een hoge concentratie en mix van infrastructuur, diverse gebouwen en open plaatsen. In paragraaf 3.3 wordt de netwerkbenadering in een stationsontwikkeling besproken. Daarna worden in paragraaf 3.4 de actoren besproken in een stationsontwikkelingsproces. Tot slot wordt een kort resumé gegeven van het hoofdstuk.

#### 3.2 De stationslocatie

Tijdens dit onderzoek is het object dat centraal staat de stationslocatie. Onder een stationslocatieontwikkeling worden ontwikkelingen verstaan die op en rond een station plaatsvinden en die de kwalitatieve of bedrijfseconomische waarde van de betreffende stationlocatie verbeteren of verhogen. Aan de keuze van dit object liggen een aantal argumenten ten grondslag. In eerste instantie is de stationslocatie op dit moment door de komst van de HSL trajecten een veel besproken kwestie. De stationslocatie is een multifunctionele plek in de stad waar vervoersmodaliteiten, werken, wonen, recreëren bij elkaar komen. Indien een dergelijke plek in de stad wordt herontwikkeld, zijn er enorm veel partijen betrokken die ieder eigen belangen en doelstellingen hebben in het gebied. Het proces om met de betrokken actoren in een stationsontwikkeling tot besluitvorming te komen is complex en daarom een uitdaging om dit in een onderzoek te bekijken.

Een stationslocatie wordt volgens Bertolini en Spit beschreven als plaats of knoop. Het station als plaats beschrijft een fysieke omgeving. In deze fysieke omgeving zijn vier typen functies te onderscheiden, die ruimtelijk te scheiden zijn in zogenaamde schillen. De schillen, weergegeven in figuur twee, hebben geen vaste vorm en lopen geleidelijk in elkaar over.

1. de kern; overstapactiviteiten
2. commerciële functies
3. ontmoetingsfuncties
4. stadsactiviteiten

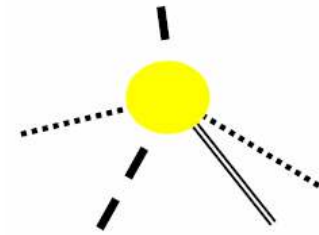


**Figuur 2: station als plaats**

Deze indeling is het meest herkenbaar bij een station. Bij sommige stations worden de schillen gecombineerd. Bij kleinere stations ontbreken veelal de commerciële functies. Qua overstapactiviteiten is er een onderscheid te maken in een overstap op dezelfde modaliteit en een

overstap op een andere modaliteit. Aansluitende busverbindingen en parkeergelegenheden liggen meestal in de schil van de ontmoetingsfuncties.

Het station als knoop maakt onderdeel uit van een netwerk. Zonder het netwerk heeft een station geen knoofunctie. Een knoop is een begin- en/of eindpunt van een lijnstuk. Tussen de knopen is er een verbinding. Een netwerk kan gezien worden als een concreet begrip dat tastbaar is of als abstract begrip in een netwerk van relaties in een groep. In de zin van het concrete begrip gaat het om een transportnetwerk waar het station deel van uitmaakt. Het abstracte begrip heeft betrekking op relaties die punten met elkaar verbindt. De abstracte benadering van een stationlocatie wordt in de literatuur ook wel de netwerkbenadering genoemd. In dit onderzoek wordt het station als netwerk gezien, waarin de relaties tussen de betrokken actoren een centrale positie innemen. De netwerkbenadering vormt de theoretische basis van dit onderzoek. In de volgende paragraaf volgt een introductie van de netwerkbenadering in een stationslocatie.



**Figuur 3: station als knoop**

### **3.3 De netwerkbenadering in een stationsontwikkeling**

Het uitgangspunt van de netwerkbenadering is dat actoren van elkaar afhankelijk zijn. Actoren zijn afhankelijk van elkaar als ze processen niet op een voor hen bevredigende wijze kunnen afronden zonder de medewerking van andere actoren. Vanwege deze afhankelijkheid hebben actoren interactie met elkaar. Men gaat er dus vanuit dat er een verband bestaat tussen de aard van de afhankelijkheidsrelaties in een netwerk en de interacties tussen actoren [Klijn en Koppenjan, 1997].

In principe kan iedere actor andere actoren in een netwerk beïnvloeden. Niet alleen de overheid, maar ook andere actoren kunnen dus sturing aangeven in een netwerk. Er kunnen verschillende besturingsmodellen worden onderscheiden: klassieke overheidssturing, marktwerking en de netwerkbenadering [De Bruijn en ten Heuvelhof, 1996]. Bij klassieke overheidssturing is er sprake van een hiërarchische sturing, waarbij het model uitgaat van de top-down-benadering. Als de overheid er helemaal niet aan te pas komt en er ook niet een sturende partij is, wordt de sturing bepaald door marktwerking. Bij de netwerkbenadering wordt de klassieke overheidssturing als uitgangspunt genomen. Er wordt echter gesteld dat de betrokken actoren doelstellingen hebben en voor de realisatie ervan afhankelijk zijn van anderen. Voor de centrale overheid geldt dat bij de netwerkbenadering zij een van de sturende actoren is.

De laatste decennia wordt bij de bestudering van het openbaar bestuur veelvuldig gebruik gemaakt van netwerkbenaderingen. Het netwerkperspectief kent zijn oorsprong in de interorganisatietheorie en een interactieve beleidsbenadering in de beleidswetenschap [Klijn en Koppenjan, 1997]. Bij de stationsontwikkelingen is sprake van een netwerk waarbij de betrokken actoren verschillende doelstellingen hebben, maar voor het realiseren van deze doelstellingen afhankelijk zijn van andere actoren. De theorie van de netwerkbenadering wordt in dit onderzoek gebruikt, omdat deze benadering zowel een analyse als verklaring voor het verloop van complexe interactieprocessen

beoogt. De omgeving speelt in het proces bij de beleidsvoering een belangrijke rol. Interacties tussen wederzijdse afhankelijke actoren bepalen voor een groot deel het proces van beleidsvorming [Hanf, 1990]

Bij stationsontwikkelingen is de gemeente de initiatiefnemer in het ontwikkelingsproces. De gemeente is echter afhankelijk van de inbreng van private partijen om tot een eindresultaat te komen. De gemeente profileert zich in het proces steeds meer als een netwerkmanager of regisseur. In het netwerkperspectief is het de veronderstelling dat de gemeente niet meer een sturende rol inneemt in het proces. Een gemeente maakt als een van de vele actoren onderdeel uit van netwerken waarin zich complexe interactie- en beleidsprocessen afspelen.

Naast de gemeente zijn er nog een aantal partijen die veel invloed hebben in een stationsontwikkeling. In de volgende paragraaf komen de partijen aan bod die nauw betrokken zijn in het interactieproces van een stationsontwikkeling.

### **3.4 Actoren in een stationsontwikkeling**

Bij een stationsontwikkeling zijn veel actoren betrokken. Dit komt doordat een stationslocatie een complex gebied is waar veel actoren grond en of eigendom in bezit hebben. De betrokken actoren kunnen in een aantal clusters worden opgedeeld.

In het rapport “Het spoor naar een duurzame samenleving” van Randy Fischer [2004] is op basis van de “Fast Arrangement Mapping”-methodiek” een complete actorenanalyse in de spoorsector gemaakt. De “Fast Arrangement Mapping”-methodiek” is ontwikkeld om de invloed van de actoren in een stationsontwikkeling in kaart te brengen. In bijlage één is een fast arrangement mapping van een stationslocatie te zien. De invloed van de betrokken actoren is gebaseerd op de hulpbronnen die zij inbrengen. Voorbeelden van hulpbronnen zijn: geld, informatie, kennis en vertrouwen. De actoren zijn geclusterd in een viertal categorieën:

- Sturende actoren zijn voornamelijk politieke actoren, gemeentelijke diensten, regionale bestuursorganen, ministeries;
- Bouwende actoren brengen de fysieke veranderingen aan in de omgeving, zoals aannemers. Ook investeerders en projectontwikkelaars maken onderdeel uit van deze categorie;
- Beherende actoren geven opdracht tot het aanbrengen van fysieke veranderingen aan de railinfrastructuur. De beheerder van het hoofdrailnet heet sinds 1 januari 2003 ‘ProRail’. NS Poort is verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer van de stations;
- Vervoerders zijn de organisaties die gebruik maken van de infrastructuur;

In de kern staan de actoren met de meeste invloed bij de ontwikkeling in een stationsgebied. In de tweede schil staan actoren die iets minder invloed hebben, en in de derde schil staan de actoren met de minste invloed. Wat opvalt, is dat ProRail en de ministeries van VROM en Verkeer en Waterstaat in de binnenste schil staan, wat betekent dat meeste invloed van deze partijen afkomstig is. In de

tweede schil staan de actoren met een geringe invloed. Hierin staan de verschillende afdelingen van de NS, waaronder NS Poort. Ook de provincie staat in deze schil. In de buitenste schil staan de actoren met de minste invloed. De gemeente staat onder andere in deze schil, omdat in het onderzoek van Fischer is gekeken naar de invloed van actoren op basis van de inbreng van middelen. Ten aanzien van dit onderzoek is de “fast arrangement mapping” methodiek gebruikt om de actoren die betrokken zijn bij een stationsontwikkeling in kaart te brengen.

In dit onderzoek staan er drie actoren centraal, namelijk de actoren die nauw met elkaar samenwerken in het stationsontwikkelingsproces. Er is voor deze drie actoren gekozen, omdat zij de dagelijkse leiding in handen hebben en daarom waarschijnlijk de meeste invloed op de te voeren strategieën hebben. Deze actoren zijn: de gemeente, ProRail en NS Poort.

Overige partijen die een rol in de ontwikkeling hebben, zijn: het Ministerie van VROM, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, de Provincie, stadsregio's, architectenbureaus, projectontwikkelaars en ingenieursbureaus. In de volgende paragrafen worden de betrokken actoren nader toegelicht.

#### **De gemeente<sup>1</sup>**

De gemeente is bestuurlijk-juridisch verantwoordelijk voor de realisering van een stationslocatie. De primaire verantwoordelijkheid van de gemeente is de kwaliteit van het openbare stedelijke gebied waarborgen. Bij een stationsontwikkeling ligt de verantwoordelijkheid op het gebied van rijksinfrastructuur op nationaal niveau, maar dit neemt niet weg dat de gemeente veel invloed heeft door haar bestuurlijk-juridische bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij stationsontwikkeling. De gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de stationsomgeving. De doelstelling van de gemeente is om de kwaliteit van het openbare gebied rondom de stationslocatie te vergroten.

Binnen de gemeente kunnen de volgende actoren worden onderscheiden: de gemeenteraad, het college van B & W, de ambtelijke organisatie, commissies en projectgroepen. De projectgroep is een tijdelijke constructie die opereert onder de directe verantwoordelijkheid van een wethouder dan wel het college van B & W.

#### **ProRail<sup>2</sup>**

ProRail is sinds 1 januari 2003 verantwoordelijk voor het toelaten van treinen op het spoor, de aanleg en onderhoud van railinfrastructuur en stations en de railverkeersleiding. In de beheerconcessie worden rechten en plichten beschreven over hoe deze beheerfunctie uitgevoerd moet worden.

Op het station is ProRail verantwoordelijk voor de niet-commerciële publieke ruimte van het station, terwijl NS Poort voor het commerciële deel van het station de kosten draagt. Het juridisch eigendom van het transfergedeelte is in handen van ProRail. Onder de transferruimte worden alle voorzieningen verstaan die nodig zijn voor de afwikkeling van de treinreizigers. Het betreft onder andere de stationshal, reizigerstunnel, trappen, roltrappen en liften, perron, reizigersinformatie en dergelijke.

---

<sup>1</sup> [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl)

<sup>2</sup> [www.prorail.nl](http://www.prorail.nl)

De doelstelling van ProRail is om voldoende capaciteit beschikbaar te hebben, de hoogst mogelijke betrouwbaarheid te waarborgen en de veiligheid te garanderen ten aanzien van het beheer van het spoorwegennet.

### **NS Poort<sup>3</sup>**

NS Poort is een vastgoedbedrijf, gespecialiseerd in ontwikkeling, beheer en exploitatie van complexe omgevingen waar verschillende soorten vervoer samenkomen. NS Poort is 1 januari 2007 ontstaan door het samengaan van enkele NS-bedrijfsonderdelen, waaronder NS Vastgoed en NS Stations. NS Poort (her)ontwikkelt locaties en exploiteert gebouwen en terreinen in en rond stations.

De doelstelling van NS Poort is te zorgen voor een levendig, veilige en aantrekkelijke stationsomgeving, met een diversiteit aan functies, waar het prettig verblijven is voor de reizigers en passanten. Omgevingen die goed bereikbaar zijn per openbaar vervoer, en per auto door de aanwezigheid van parkeervoorzieningen.

NS Poort zoekt daarbij naar de meest rendabele oplossing en laat de bestaande en nieuwe verblijf- of vervoersfunctie optimaal tot zijn recht komen. Met kennis van zaken én kennis van de omgeving tracht NS Poort zowel een bestaande als een nieuwe locatie meer waarde te bieden. Daarbij wordt er uitgegaan van een mix van vier sleutelfuncties: wonen en werken, winkelen en recreëren. Zo ontstaat er een gebied dat aansluit op zijn omgeving. Deze 'poorten' vormen de toegang tot de stad en de verschillende soorten vervoer.

### **Ministerie van VROM en Verkeer en Waterstaat**

De rijksoverheid kan als behartiger van het algemeen belang vanuit diverse departementen betrokken zijn bij de ontwikkeling van stationlocaties. Ze zijn betrokken bij stationsontwikkelingen, omdat overheidsbelangen de grenzen van de betrokken gemeenten overstijgen. Voor het optimaal functioneren is in eerste instantie het ministerie van Verkeer en Waterstaat betrokken als verantwoordelijke voor investeringen in rijksinfrastructuur. Het ministerie van VROM is betrokken vanuit haar coördinerende rol in de ruimtelijke ordening. Het kenniscentrum PPS geeft aan dat indien het Rijk een faciliterende rol of subsidiërende rol heeft in een stationsontwikkelingsproces het in principe aan de desbetreffende lagere overheid is om te bepalen op welke wijze zij haar samenwerking met private partijen wil vormgeven. De lagere overheid, de gemeente, is dan de regievoerder in het project.

### **De provincie**

De provincie heeft een relatief beperkte invloed op een stationsontwikkeling. Zij vervult een rol als intermediair of in concrete situaties als opzichter, makelaar of beslechter van conflicten. In de nieuwe Nota Ruimte "Ruimte voor ontwikkeling"<sup>4</sup> wordt aangegeven dat de provincies en gemeenten de ruimte en middelen wordt geboden om een versterkte rol te spelen bij eigen regionale

---

<sup>3</sup> [www.nspoort.nl](http://www.nspoort.nl)

<sup>4</sup> [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

gebiedsgerichte ontwikkelingen. Vanuit de bestuurlijke context heeft de provincie een planologische en een toezichthoudende rol. Het vaststellen van het bestemmingsplan en streekplan, het beslissen over investeringen in de infrastructuur en het verstrekken van subsidies betreffen onder andere de rol van de provincie.

### **Regio**

De regio is een actor die subsidie verleent voor het verbeteren van de kwaliteit in de regio. Door middel van investeringen dient de regio een hogere aantrekkingskracht te krijgen. Voor stationslocaties kan de actor een rol spelen vanuit haar verantwoordelijkheid voor regionaal openbaar vervoer.

### **Architecten**

De architect wordt in de stationsontwikkeling betrokken bij het ontwerp van de stationsontwikkeling. De architect is niet financieel risicodragend in de ontwikkeling en is ook niet beslissingsbevoegd.

### **Ingenieursbureaus**

Een ingenieursbureau geeft ondersteuning ten aanzien van ontwerpen die worden gemaakt, masterplannen die worden opgesteld en bijvoorbeeld planstudies die in het gebied worden gedaan. Een ingenieursbureau werkt als ondersteuning voor de actoren die nauw betrokken zijn bij de stationsontwikkeling. Een voorbeeld van een ingenieursbureau is DHV.

## **3.5 Resumé**

In dit hoofdstuk is het begrip stationslocatie nader toegelicht. Het station kan worden beschouwd als plaats of knoop. Het station als knoop maakt onderdeel uit van een netwerk. Het netwerk wordt in dit onderzoek als abstract begrip bekeken. Het abstracte begrip wordt in de literatuur ook wel de netwerkbenadering genoemd. Het uitgangspunt van de netwerkbenadering is dat de actoren afhankelijk van elkaar zijn. Bij een stationslocatieontwikkeling zijn de betrokken actoren van elkaar afhankelijk en hebben interactie met elkaar. De netwerkbenadering kan in dit onderzoek worden gebruikt, omdat deze benadering zowel een analyse als verklaring voor het verloop van complexe interactieprocessen beoogt.

Er zijn in een stationsontwikkeling een drietal actoren die nauw met elkaar samenwerken: de gemeente, ProRail en NS Poort. Bij een stationsontwikkeling zijn de gemeenten primair verantwoordelijk. Het gaat in deze projecten immers om het opnieuw inrichten van een deel van het gemeentelijk grondgebied. Omdat de ontwikkeling van de stadscentra rond het station zeer belangrijk is, met name bij de sleutelprojecten, ondersteunt VROM deze projecten actief, met name financieel. In opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat ontwikkelt ProRail het station. ProRail is daarbij gedelegeerd opdrachtgever voor het spoorse deel van de stationsprojecten. NS Poort ontwikkelt vastgoed in en nabij het stationsgebied.

In het volgende hoofdstuk wordt het in dit hoofdstuk geïntroduceerde begrip “netwerk” nader toegelicht.

## **4 NETWERK**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip netwerk. Het netwerk is de context van het onderzoek en wordt door middel van de netwerkfactoren besproken in de paragraaf 4.2. In paragraaf 4.3 wordt de structuur van netwerken in kaart gebracht. Deze structuur bestaat uit een viertal netwerkfactoren die worden toegelicht. De netwerkfactoren zijn: afhankelijkheid, geslotenheid, pluriformiteit en de dynamiek. Vanuit het dynamische aspect van het netwerk wordt zichtbaar gemaakt welke barrières en kansen de netwerkfactoren in het netwerk hebben. Tot slot wordt in paragraaf 4.4 een resumé gegeven van het hoofdstuk.

### **4.2 Netwerk**

Het begrip netwerk wordt in de literatuur breed uitgemeten. Hakansson [1987] stelt dat een netwerk is opgebouwd uit drie bouwstenen, namelijk: actoren, activiteiten die actoren uitvoeren en middelen die de actoren tot beschikking staan. Een definitie van een netwerk wordt ook gegeven door De Bruijn en Ten Heuvelhof [1999]: “een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen.” De Bruijn en Ten Heuvelhof [1991] geven verder aan dat er vier factoren van invloed zijn op het sturen van het netwerk. De factoren zijn pluriformiteit, geslotenheid van de actoren, interdependenties van actoren en het dynamische aspect. In het netwerkperspectief wordt de nadruk gelegd op het strategische gedrag van actoren binnen het netwerk. Klijn en Teisman [1991] geven te kennen dat er in hun ogen drie kenmerken bestaan die uit een beleidsnetwerk kunnen worden gedestilleerd: de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en de verwevenheid van doeleinden die interactieprocessen tussen de actoren kenmerken en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen actoren. Er is tussen Klijn/Teisman en De Bruijn/Ten Heuvelhof veel overeenkomst te zien aangaande de factoren die van invloed zijn op het strategisch gedrag van actoren. Over de strategie die actoren bewandelen in het netwerk wordt in hoofdstuk vijf stilgestaan.

### **4.3 Netwerkfactoren**

De netwerkfactoren die worden behandeld in de onderstaande paragrafen zijn: afhankelijkheid, geslotenheid en pluriformiteit. Het dynamische aspect geeft de barrières en kansen van de netwerkfactoren weer. De uitwerking van deze factoren is voor een groot gedeelte een samenvoeging van de theoretische veronderstellingen van Klijn/Teisman en De Bruijn/Ten Heuvelhof.

#### **4.3.1 Afhangelijkheid**

De eerste factor die wordt besproken in het licht van het begrip “netwerk” is interdependentie. Onder interdependentie wordt de onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende actoren verstaan.



Afhankelijkheid is een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan en het voortbestaan van het netwerk [Hanf/Scharpf, 1987].

Wederzijdse afhankelijkheidsrelaties kunnen een aantal nadelige effecten met zich meebrengen die van invloed zijn op het functioneren van een netwerk. Ten eerste kan het leiden tot een onoverzichtelijk netwerk. Als gevolg hiervan kan een actor besluiten om zich terughoudend op te stellen, waardoor sturingsmogelijkheden niet volledig worden benut. Ook kan een netwerk met veel onderlinge afhankelijkheden moeizame besluitvorming tot gevolg hebben. Bovendien versterken complexe interdependenties en geslotenheid elkaar [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999]. De laatste bedreiging voor sturing die uitgaat van interdependenties is de mogelijkheid van het gebruik van de hit-and-run methode [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999]. Partijen worden dan door een actor in het netwerk uitgebuit op het moment dat zij afhankelijk zijn. Een chaos is het gevolg indien de partij die uitgebuit is, besluit daarop te reageren.

Wederzijdse afhankelijkheid kan in een netwerk naast negatieve ook positieve invloed hebben op de sturingsmogelijkheden. Onderlinge afhankelijkheid betekent namelijk ook dat partijen zich niet extreem gesloten kunnen opstellen en extreem pluriform kunnen gedragen, omdat er anders geen plan van de grond komt, zo stellen de Bruijn en Ten Heuvelhof [2007]. Doordat de partijen onderling afhankelijk zijn in een complexe omgeving, moeten zij met elkaar blijven communiceren. Hierdoor ontstaan extreme situaties waarvoor oplossingsrichtingen kunnen worden gerealiseerd. Partijen moeten zich dan echter wel enigszins coöperatief gedragen. Verder biedt wederzijdse afhankelijkheid vaak ruilmogelijkheden tussen partijen, waardoor de kans op een patstelling kleiner wordt. Het benutten van onderlinge afhankelijkheid kan dus ook tot sturing leiden.

In een netwerk hebben de actoren elk hun eigen belangen en doelen. Wanneer de doelen en belangen niet overeenkomen met elkaar kunnen er conflictsituaties optreden. Aan de andere kant kunnen de verschillen in opvattingen met betrekking tot doelen en belangen actoren weer juist minder afhankelijk van elkaar maken. De strategieën en opvattingen van actoren kunnen dus door middel van de mate van afhankelijkheid wisselen.

#### **4.3.2 Geslotenheid**

In een netwerk is er sprake van zelf-referentialiteit of geslotenheid van actoren. Actoren zijn namelijk niet altijd te beïnvloeden door stuursignalen van buiten. Zij zijn gesloten, omdat de behoefte bestaat om de onzekerheid en de complexiteit in de omgeving van de organisatie te verminderen [De Bruijn en ten Heuvelhof, 1991]. De mate van transparantie van een organisatie kan ook een gevolg zijn van het referentiekader dat een organisatie heeft. Het referentiekader van een organisatie zijn de waarden en normen die het handelen van een organisatie voor een belangrijk deel bepalen. Als de sturingssignalen te veel afwijken van het referentiekader van de te sturen actor bestaat de kans dat de sturing afketst op de geslotenheid van de te sturen actor.

De link tussen geslotenheid en complexiteit is in de eerste alinea al gelegd. Een gesloten actor wil niet geconfronteerd worden met een actor die zich opdringt of zich wil inmengen. De gesloten actor heeft vaak twee belangen; hij wil met rust gelaten worden en hij wil zijn gedrag niet aanpassen. De

geslotenheid van de actor heeft vaak een negatief effect op het proces, omdat enige vorm van interactie wordt vermeden. Aan de andere kant geeft de geslotenheid van een actor de kracht van die actor weer. De overige actoren die zich buitengesloten voelen, moeten veel inspanningen doen om met de betreffende actor in contact te komen. Voor de interactie tussen de actoren in het netwerk is dit weer positief, omdat partijen dichter naar elkaar toe kunnen groeien.

De geslotenheid van actoren in een netwerk kunnen zoals hierboven vermeld gevolgen hebben voor de overige actoren. De gevolgen van geslotenheid kan zich op een aantal manieren manifesteren [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2007]:

- actoren nemen de interventie niet waar;
- actoren nemen de interventie wel waar, maar negeren haar vervolgens;
- actoren nemen de interventie wel waar, kunnen haar niet negeren, maar verzetten zich ertegen.

#### **4.3.3 Pluriformiteit**

Onder pluriformiteit wordt ook wel verscheidenheid of veelvormigheid verstaan. Pluriformiteit duidt de mate van verscheidenheid van actoren en hun standpunten aan in een netwerk en dat komt tot uiting op twee manieren. Op de eerste plaats kan verscheidenheid tussen organisaties bestaan. Dit noemt men ook wel interorganisatorische pluriformiteit. In het stationsontwikkelingsproces zijn een verscheidenheid aan actoren betrokken die allemaal verschillende belangen en doelen voor ogen hebben. Ook kan binnen een organisatie pluriformiteit optreden. Er wordt dan ook wel gesproken over intra-organisatorische pluriformiteit. De gemeente is een goed voorbeeld waar dit optreedt, omdat er binnen de gemeente vaak verschillende afdelingen bij een project zijn betrokken. Deze afdelingen hebben eigen belangen en doelstellingen en deze komen soms niet overeen. Deze afwijkende belangen kunnen een knelpunt vormen in het verloop van het proces. Er is door deze knelpunten een beperkt bereik van interventie. De actoren zijn bij een hoge mate van pluriformiteit geneigd om elkaar te vermijden en niet met elkaar interactie te hebben. Een tweede knelpunt dat kan optreden bij een hoge mate van pluriformiteit is dat de betrokken actoren teveel te maken krijgen met maatwerk. Door de variëteit is het lastig om actoren te sturen, omdat dergelijk maatwerk al snel op grenzen van beheersbaarheid kan stuiten. Naast knelpunten met betrekking tot pluriformiteit tussen en in organisaties kan er ook sprake zijn van positieve uitwerkingen. Verschillende actoren in een netwerk vullen elkaar aan en wordt er door middel van "creatieve concurrentie" gekomen tot nieuwe oplossingsrichtingen [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999].

#### **4.3.4 Dynamiek**

De Bruijn en Ten Heuvelhof [2007] noemen ten aanzien van de netwerkbenadering nog een vierde aspect, namelijk het dynamische aspect. Er moet worden bedacht dat een netwerk altijd in beweging is. De pluriformiteit, de mate van geslotenheid en de wederzijdse afhankelijkheid kunnen zowel positief als negatief werken in een netwerk. In onderstaand schema worden de barrières en kansen van de netwerkfactoren getoond. Deze barrières en kansen zijn van invloed op het besluitvormingsproces.

|                         | <b>Barrières</b>                                                         | <b>Kansen</b>                                                                                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interdependentie</b> | leidt tot hit and run en daarmee chaos<br>netwerk wordt onoverzichtelijk | prikkel voor coöperatief gedrag<br>veel ruilmogelijkheden                                                                   |
| <b>Geslotenheid</b>     | interventie ketst af op geslotenheid                                     | de geslotenheid geeft de andere actoren<br>inspiratie om met behulp van veel<br>inspanningen interactie te berwerkstelligen |
| <b>Pluriformiteit</b>   | beperkt bereik interventie<br>mogelijkheden maatwerk beperkt             | "creatieve concurrentie" zorgt voor nieuwe<br>kansen                                                                        |

**Tabel 2: barrières en kansen netwerkfactoren**

Wanneer een besluitvormingsproces in een netwerk moet plaatsvinden, betekent dit dat er verschillende actoren bij betrokken zijn. Deze actoren hebben verschillende belangen en doelen, zijn van elkaar afhankelijk en niet in staat om op eigen kracht het probleem op te lossen (interdependentie). Het is de bedoeling dat de actoren gaan samenwerken om de eigen doelstellingen te realiseren. Echter bij deze samenwerking krijgen ze te maken met de verscheidenheid in het netwerk van actoren (pluriformiteit), waardoor samenwerking en gezamenlijke besluitvorming wordt bemoeilijkt. Sommige actoren hebben geen zin in een vorm van samenwerking met andere partijen (geslotenheid).

#### **4.4 Resumé**

In hoofdstuk vier is het begrip netwerk toegelicht en zijn de factoren uit het netwerk uitvoerig aan bod gekomen. Het netwerk wordt in dit onderzoek als volgt geïnterpreteerd: "een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar kunnen opstellen." In deze definitie komen de netwerkfactoren naar voren die zijn besproken in dit hoofdstuk. De netwerkfactoren zijn afhankelijkheid, pluriformiteit, geslotenheid en dynamiek. Afhankelijkheid wordt gekenmerkt door de wederzijdse afhankelijkheidsrelaties tussen de actoren. Ten aanzien van geslotenheid van actoren in het netwerk is de complexiteit van de omgeving doorslaggevend. Tot slot wordt de pluriformiteit in een netwerk besproken. Hierin staat de verscheidenheid aan doelstellingen tussen actoren en binnen organisaties centraal. Ten aanzien van de factoren afhankelijkheid, geslotenheid en pluriformiteit hebben zowel positieve als negatieve invloed op het besluitvormingsproces in het netwerk. Deze positieve en negatieve aspecten komen aan bod bij de laatste netwerkfactor, de dynamiek van het netwerk.

Netwerkfactoren zijn, zoals hierboven is vermeld, van invloed op de besluitvormingsprocessen in een netwerk. De factoren zijn dan dus ook van invloed op de manier waarop de actoren deze besluitvormingsprocessen invullen. De manier van invulling wordt in dit onderzoek de processtrategie genoemd. Er wordt gekeken welke strategie de actoren voeren in een besluitvormingsproces en welke rol de netwerkfactoren hierin spelen. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de processtrategie die kan worden ingevuld in een netwerk.

## **5 PROCES**

### **5.1 Inleiding**

De stationsontwikkeling wordt fysiek afgebakend door middel van het projectgebied: de OV-Terminal (OVT). De stationsontwikkeling wordt opgedeeld in het netwerk en proces. Het netwerk is de context van het onderzoek en is door middel van de netwerkfactoren in hoofdstuk vier besproken. Het proces wordt in dit hoofdstuk besproken aan de hand van de strategieën en de regie van de betrokken actoren.

Om een beeld te krijgen van de strategieën die actoren hanteren, wordt een theoretisch kader geschetst. Het begrip strategie wordt opgesplitst naar de positie van de actoren in het netwerk en de interactie tussen actoren in het netwerk. Daarnaast wordt binnen deze strategieën op een bepaalde manier regie gevoerd. Tot slot wordt er een parallel getrokken tussen de regie en de strategie in het proces.

### **5.2 Strategie**

In complexe projecten, zoals een stationsontwikkeling, hebben betrokken actoren te maken met tegenstellingen ten aanzien van elkaars doelen en belangen. Als de actoren elkaar niet kunnen overtuigen van het eigen gelijk stagneert de voortgang. Toch zijn tegenstellingen ook weer goed voor het vinden van creatieve oplossingen, waarbij ieder tot zijn recht komt. Zijde en Nijsten [2003] stellen dat er dan wel een omschakeling nodig is van positionele naar interactieve processtrategie .

In procesmatige zin maakt het veel uit hoe met dergelijke tegenstellingen wordt omgegaan. Om met deze tegenstellingen om te gaan, kan worden gekozen voor een processtrategie via overtuiging, macht en/of positie. Een andere processtrategie is tegenstellingen te accepteren en via overleg en onderhandeling te bezien of er constructieve oplossingen gevonden kunnen worden die, naar de mening van betrokken, recht doen aan de verschillende gezichtspunten en belangen. Er zijn vele termen voor beide processtrategieën. Zijde en Nijsten [2003] duiden ze aan als respectievelijk positionele en interactieve processtrategieën.

In het stationsontwikkelingsproject bestaan er rond bepaalde kwesties fundamentele tegenstellingen in belangen en doelen tussen betrokken actoren. Bij dergelijke tegenstellingen is een positionele processtrategie niet functioneel, omdat dit leidt tot vele vormen van verzet die stagnaties en vertragingen opleveren. Belangrijk is daarom dat dan geschakeld kan worden van positionele naar interactieve processtrategie. In de praktijk zien Zijde en Nijsten [2003] dat positionele processtrategieën domineren en dat als de condities in termen van een onderliggende consensus daar niet voor aanwezig zijn, partijen moeite hebben om te schakelen naar interactieve processtrategieën. De overtuiging is dat in de maatschappelijke ontwikkeling steeds meer via

netwerkachtige structuren verloopt en aan vormen van interactieve processtrategieën steeds meer behoefte ontstaat [De Bruijn c.s. ,1998].

### 5.2.1 Positionele processtrategie

De positionele processtrategie is een strategie die een actor op basis van overtuiging, macht en/of positie voert. De drie begrippen overtuiging, macht en positie worden hieronder toegelicht.

#### Overtuiging

Aristoteles onderscheidt twee soorten overtuigingsmiddelen: intrinsieke en extrinsieke. Extrinsieke overtuigingsmiddelen zijn middelen die vastliggen; de spreker hoeft ze niet meer zelf te verzinnen. Voorbeelden in een stationsontwikkelingsproject zijn: haalbaarheidsstudies, overeenkomsten etc. De intrinsieke overtuigingsmiddelen moet de desbetreffende actor zelf bedenken. Hier kan hij gebruik maken van 'ethos', 'pathos' en 'logos' .

Een korte beschrijving van deze drie middelen van overtuiging, volgens Aristoteles:

- *Ethos* is de kennis die de actor gebruikt om de andere actoren te overtuigen dat hij of zij een gekwalificeerd actor is;
- *Pathos* is een manier om de emoties van de andere actoren aan te spreken;
- *Logos* beroept zich op logische redenering en het woord logica is daarvan afgeleid. Het wordt normaal gebruikt om feiten te beschrijven die het onderwerp van de actor steunen.

#### Macht

Het begrip macht kent veel definities. In dit onderzoek wordt de definitie voornamelijk gebaseerd op Helmers [1975]. Hij vindt namelijk dat macht het beste kan worden bekeken op een relationele manier. Aangezien in dit onderzoek de relatie/interactie tussen actoren centraal staat is voor Helmers gekozen. Snel [1986] definieert macht aan de hand van Helmers in drie richtingen: macht als vermogen, macht in relatie tot anderen en macht op verschillende niveaus .

##### *Macht als vermogen*

Macht als gedefinieerd als vermogen kent twee aspecten. Ten eerste gaat het om de beschikking over middelen die het functioneren of voortbestaan van een persoon, groep of organisatie mogelijk maken, dan wel over middelen waaraan anderen behoefte hebben. Deze middelen worden ook wel machtsbronnen genoemd. Het tweede aspect betreft het optimaal gebruiken van de ter beschikking staande machtsbronnen en het omgaan met een gebrek aan bronnen.

##### *Macht in relatie tot anderen*

Macht heeft slechts betekenis in relatie tot anderen. Iemand kan veel geld en/of grond bezitten en bijvoorbeeld zeer deskundig zijn. Toch ontleent de actor pas macht aan deze bronnen wanneer anderen in zijn omgeving behoefte hebben aan zijn bronnen. De beschikking over bronnen is dus op zichzelf nog niet voldoende om macht te kunnen uitoefenen. Het gebruik van deze bronnen op zo'n manier dat het gedrag van anderen er door wordt bepaald is minstens zo belangrijk.

Bovendien speelt de relatieve beschikbaarheid van de machtsbron voor anderen of het relatieve gebrek daaraan ten opzichte van anderen een belangrijke rol. Bijvoorbeeld: Veel grond heeft alleen maar betekenis in machts termen wanneer anderen in verhouding weinig hebben en zich meer zouden wensen.

#### *Macht op verschillende niveaus*

Machtsverhoudingen doen zich voor op verschillende niveaus. Actoren onderling kennen machtsverhoudingen. Dit geldt eveneens voor organisaties. In dit onderzoek wordt voornamelijk gekeken naar machtsverhoudingen op het niveau tussen organisaties en niet tussen personen an sich.

#### **Positie**

Onder positie wordt een functie verstaan binnen een organisatie. Een functie is een standaard verzameling van taken, rechten en plichten voor een actor binnen een bepaald domein. In dit onderzoek wordt gekeken naar de positie van de actor in het netwerk. Positie is sterk gerelateerd aan macht en overtuiging, omdat deze twee aspecten uitmaken welke positie er in het netwerk wordt ingenomen.

Hierboven is de positionele strategie ontrafeld aan de hand van de begrippen overtuiging, macht en positie. De positionele strategie kent naast deze begrippen die de inhoud verwoorden nog een aantal managementstrategieën die bij positionele strategie voorkomen.

#### *Selectieve activering*

Door de bewuste in- en uitsluiting van actoren bij het opzetten en begeleiden van processen is het mogelijk de totstandkoming van een stationslocatieontwikkeling te bevorderen en blokkades te voorkomen. Het is echter de vraag om op voorhand te kunnen stellen partijen uit te sluiten van participatie in het proces. Het is namelijk lastig om vooraf de waarde van bijdragen van actoren in te schatten. [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1991]. Wanneer een actor positie wil verwerven in een ontwikkelingsproces is het mogelijk dat bepaalde actoren worden uitgesloten om de positie te versterken dan wel veilig te stellen.

#### *Het bewerkstelligen van commitment*

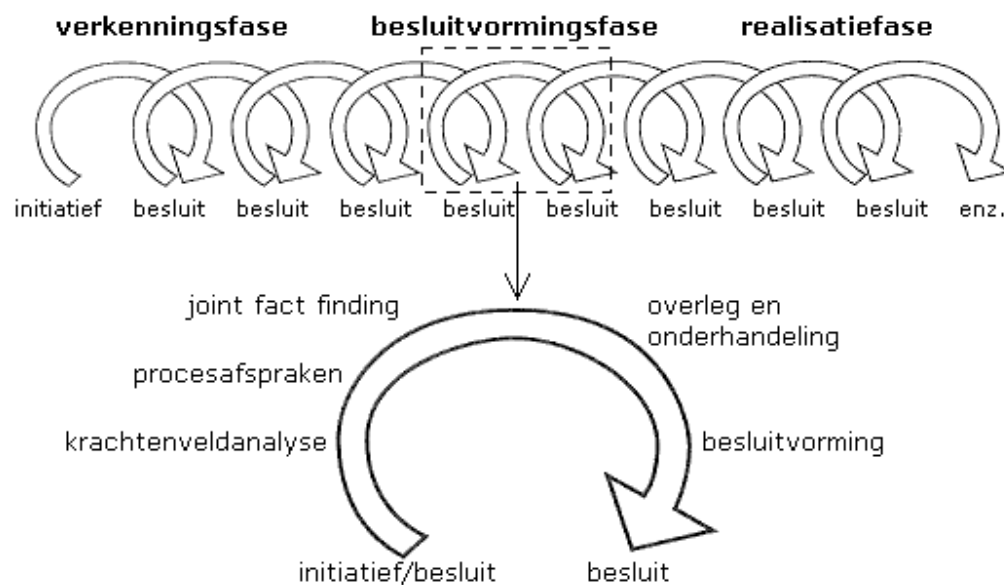
Het bewerkstelligen van inspanning van alle betrokken partijen is makkelijker gezegd dan gedaan. De moeilijkheid bij het nastreven van commitment van actoren aan een gemeenschappelijk proces is de onzekerheid over het strategisch gedrag van beoogde partners. Het netwerkmanagement bestaat enerzijds uit het balanceren tussen het committeren van actoren en anderzijds uit het voorkomen dat de gesprekspartners de binding met hun achterban verliezen [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1992]. Bij positionele strategie is dit ook het geval. De actor die positie wil verwerven kan het proces niet alleen af. Het is daarom van essentieel belang dat de actor zijn positie behoudt en de andere betrokken actoren meekrijgt in het proces.

### 5.2.2 Interactieve processtrategie

De interactieve processtrategie van initiatief tot en met besluit wordt in kaart gebracht aan de hand van procesdesign van Susskind [1999]. Dit procesdesign bestaat uit de volgende punten:

- Initiatief
- Krachtenveldanalyse
- Procesafspraken
- Joint fact finding
- Overleg en onderhandeling
- Besluit

In onderstaand figuur is de cyclus van het proces te zien.



**Figuur 4: Procesdesign van Susskind, 1999**

Het procesdesign van Susskind wordt hieronder uitgeschreven. De stappen die in de cyclus worden genomen worden onderbouwd met managementstrategieën.

#### Initiatief

Het initiatief/besluit is telkens weer de aftrap van een nieuwe cyclus in het netwerk van actoren. Eén of meerdere actoren nemen het initiatief om een door hen ervaren probleem tot een oplossing te brengen. Het bewerkstelligen van inspanning van alle betrokken partijen is makkelijker gezegd dan gedaan. De moeilijkheid bij het nastreven van commitment van actoren aan een gemeenschappelijk proces is de onzekerheid over het strategisch gedrag van beoogde partners. Het netwerkmanagement bestaat enerzijds uit het balanceren tussen het committeren van actoren en anderzijds uit het voorkomen dat de gesprekspartners de binding met hun achterban verliezen [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1992].

#### Krachtenveldanalyse

Een krachtenveldanalyse zorgt voor het in kaart brengen van de doelen, belangen, rollen van de betrokken actoren in het netwerk en op welke wijze hiermee moet worden omgegaan. Tevens wordt

in kaart gebracht over welke problemen en oplossingen consensus bestaat en over welke dissensus. Een vorm van netwerkstrategie is het vervlechten van doelen van betrokken actoren om meerwaarde te creëren in de uitkomsten in plaats van een in isolement nagestreefd beleid. Door te zoeken naar gemeenschappelijke belangen in plaats van star vasthouden aan vooraf gestelde doeleinden, is het in veel gevallen mogelijk situaties te realiseren die voor alle partijen een verbetering betekenen ten opzichte van de bestaande.

### **Procesafspraken**

In de procesafspraken wordt geregeld welke actor wanneer betrokken wordt. Ook de inschakeling van een derde partij wordt hiertoe gerekend. Tevens worden procedureafspraken vastgelegd en de wijze van commitment van actoren aan procesafspraken. Door de bewuste in- en uitsluiting van actoren bij het opzetten en begeleiden van processen is het mogelijk de totstandkoming van een stationslocatieontwikkeling te bevorderen en blokkades te voorkomen. Het is echter de vraag om op voorhand te kunnen stellen partijen uit te sluiten van participatie in het proces. Het is namelijk lastig om vooraf de waarde van bijdragen van actoren in te schatten. Het is mogelijk dat door het onderhouden van relaties die op het eerste gezicht niet tot vorderingen in het proces leiden in toekomstige ontwikkelingen op de wat langere termijn wel van strategisch belang kunnen zijn. Het onderhouden van deze relaties past bij de strategie die ook wel bekend staat als 'serendipitisme': het nastreven van de kans op een gelukkige samenloop van omstandigheden [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1991].

### **Joint fact finding**

Met de joint fact finding worden alle feiten inzichtelijk gemaakt die ertoe kunnen bijdragen dat tegenstellingen worden overbrugd. Deze tegenstellingen kunnen met behulp van wederzijdse afhankelijkheid worden verholpen. Hoewel wederzijdse afhankelijkheid onlosmakelijk verbonden is aan interactie, hebben actoren niet altijd een juist beeld van hun afhankelijkheden. Het management kan daarom gericht zijn op het corrigeren van het beeld dat bij actoren leeft omtrent hun externe afhankelijkheden en het bewerkstelligen van hun bereidheid tot samenwerking [Agranoff, 1986]. Door het bevorderen van een open informatie uitwisseling over betrokken problemen, belangen en doelstellingen kan netwerkmanagement bijdragen aan het ontstaan van wederzijds vertrouwen.

### **Overleg en Onderhandeling**

Bij overleg en onderhandeling wordt er gezocht naar oplossingen in wederzijds belang. Bij conflicterende belangen wordt er gezocht naar gezamenlijke principes waar de oplossing aan moet voldoen. De onzekerheden over de doelstellingen en de te volgen strategieën van de andere actoren vormen vaak een belangrijk risico bij de deelname aan een gemeenschappelijk proces. Vanwege de complexiteit en dynamiek van interactiesituaties is die onzekerheid niet op voorhand uit te sluiten. Voor samenwerking dient er in zekere zin een vorm van wederzijds vertrouwen te bestaan. Daartoe kunnen actoren besluiten om onderlinge arrangementen aan te gaan. Een voorbeeld van een dergelijk arrangement is de instelling van een projectorganisatie. Arrangementen zijn er voor om interacties tussen de betrokken actoren te vergemakkelijken en zijn een uitdrukking van wederzijds vertrouwen.



## **Besluit**

Het besluit kan vorm worden gegeven door middel van een overeenkomst tussen betrokken partijen.

## **5.3 Regie**

Binnen de strategie in het stationsontwikkelingsproces wordt op een bepaalde manier door de betrokken actoren regie gevoerd. De regie, die ten aanzien van een bepaalde strategie wordt gehanteerd in het proces, bestaat uit een tweetal dimensies. De eerste dimensie heeft betrekking op de vorm van de samenwerking. Er worden een drietal samenwerkingsvormen onderscheiden:

- publieke ontwikkeling, met uitvoering door private partijen;
- publiek-private samenwerking;
- geheel private ontwikkeling binnen een publiekrechtelijk kader.

In de werkelijkheid zijn er allerlei tussenvormen mogelijk voor een samenwerkingsvorm. Hieronder worden de bovenstaande samenwerkingsvormen beschreven. De publiek-private ontwikkeling wordt uitgebreider beschreven dan de overige twee samenwerkingsvormen, omdat in een stationsontwikkeling nagenoeg altijd sprake is van een publiek-private samenwerking.

### ***Publieke ontwikkeling***

Een geheel publieke ontwikkeling is niet mogelijk, omdat de overheid zelf de projecten niet kan realiseren. Er zullen altijd private partijen aan te pas komen bij een stationsontwikkeling. In eerste instantie omdat veel private partijen in het bezit zijn van grond in het ontwikkelingsgebied en dit zelf willen ontwikkelen. Ten tweede omdat de overheid in de uitvoeringsfase altijd private partijen nodig heeft. Bij een publieke ontwikkeling blijft de inbreng van private partijen beperkt tot het uitvoeren van een door de gemeente opgesteld plan.

### ***Publiek-private ontwikkeling***

Wat wordt verstaan onder Publiek-Private Samenwerking (PPS)? PPS is een verschijnsel dat al geruime tijd bestaat, maar waar niet altijd evenveel aandacht aan is besteed. De afgelopen jaren is PPS echter een 'hot item' in bouwend Nederland. Nauwe samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven bij het realiseren van een project kan voor beide partijen kostenbesparende dan wel winstgevendende voordelen met zich meebrengen. PPS is een innovatief instrument voor de uitvoering van overheidsbeleid, een nieuwe manier van werken die dezelfde kwaliteit voor minder geld of meer kwaliteit voor hetzelfde geld oplevert. Publiek-Private Samenwerking past in een modern overheidsbeleid. Na een periode van privatiseren is het een nieuwe trend die de rijksoverheid in staat stelt om marktwerking te introduceren bij het uitvoeren van publieke taken, zonder de eigen verantwoordelijkheden af te stoten.

Publiek-Private Samenwerking is een begrip dat regelmatig tot spraakverwarring leidt. Binnen alle vormen van Publiek-Private Samenwerking zijn er drie hoofdvormen te onderscheiden, deze zijn [Kenniscentrum PPS, januari 2004]:

- Het bouwclaimmodel, waarbij de gronden die de private partijen in bezit hebben voor een vaste prijs per vierkante meter aan de gemeente worden overgedragen. In ruil daarvoor krijgen de marktpartijen te zijner tijd een bepaald aantal bouwrijpe kavels toebedeeld;
- Het jointventure-model, waarbij de gemeente en marktpartijen gezamenlijk een grondexploitatie voeren;
- Het concessiemodel, waarbij de locatieontwikkeling geheel uitbesteed wordt aan de marktpartijen.

### **Private ontwikkeling**

Bij een stationsontwikkeling is een geheel private ontwikkeling uitgesloten. De gemeente is vaak de initiatiefnemer van de ontwikkeling en wil met behulp van private partijen en subsidies van het Rijk een vernieuwd stationsgebied te realiseren. De gemeente is door middel van vergunningsprocedures en bestemmingsplannen altijd betrokken bij de ontwikkeling.

De tweede dimensie is de invulling van de regiefunctie. Qua invulling van de regierol worden onderscheiden: passief sturend, actief gezamenlijk en actief solistisch. Wanneer deze dimensies worden gekoppeld aan elkaar in een matrix kunnen negen potentiële regiefuncties worden onderscheiden.

|      |                 | Invulling                            |                                         |                                        |
|------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
|      |                 | Passief sturend                      | actief gezamenlijk                      | Actief solistisch                      |
| Vorm | Publiek         | n.v.t.                               | n.v.t.                                  | n.v.t.                                 |
|      | Publiek-privaat | 2. Passief sturend in een p-p proces | 3. Actief gezamenlijk in een p-p proces | 4. Actief solistisch in een p-p proces |
|      | Privaat         | n.v.t.                               | n.v.t.                                  | n.v.t.                                 |

**Tabel 3: regie**

In de bovenstaande tabel zijn een aantal combinaties tussen vorm en invulling die niet van toepassing zijn in het stationsontwikkelingsproces, te weten:

- een passieve sturing bij een publiek proces,
- een passieve sturing bij een privaat proces,
- actieve samenwerking bij een publiek proces,
- actieve samenwerking bij een privaat proces,
- actief solistisch optreden bij een publiek proces,
- actief solistisch optreden bij een privaat proces.

Deze regierollen zijn in dit onderzoek niet van toepassing, omdat er zowel publieke als private actoren deelnemen in het proces. De vorm van samenwerking in een stationslocatieontwikkeling is dus publiek-privaat.

Er zijn nu drie regierollen over die van toepassing kunnen zijn in het stationsontwikkelingsproces.

1. In een passief sturend proces laat de actor het initiatief over aan andere partijen. De actor geeft in deze passieve rol wel enige vorm van sturing aan.

2. Bij een actief gezamenlijke regierol is de actor in een publiek-privaat proces gericht op een convergentie van partijen en vervolgens op het continueren van de samenwerking. Omdat in een stationsontwikkelingsproces de actoren vaak van elkaar afhankelijk zijn, is de regierol gericht op het verkrijgen van een goed samenwerkingsproces waarbij alle actoren betrokken zijn.
3. In een actief solistische rol die de actor vervuld in een stationsontwikkelingsproces worden de andere actoren pas in een later stadium toegelaten. Doordat de actor op voorhand al plannen maakt en de andere actoren later aanschuiven om op deze plannen te reageren, worden de actoren in een bepaalde situatie gemanoeuvreerd.

## **5.4 Regie en strategie**

Er kan een relatie worden gelegd tussen de regierol die in het proces wordt ingevuld en de strategie die wordt gevoerd. Het is waarschijnlijk dat de invulling van een regierol gevolgen heeft voor de strategie in het proces. Een regierol is namelijk een sturingsmechanisme in het netwerk en derhalve van invloed op de strategie in het proces. Indien men een actief gezamenlijke regierol aanneemt, is er de intentie om met de betrokken actoren samen te werken. De strategie die gelieerd kan worden aan deze invulling van de regierol is de interactieve strategie. Naast de actief gezamenlijke regierol is er de actief solistische regierol die actoren op zich nemen in het proces. Indien men de solistische rol op zich neemt, wordt er niet met andere actoren overlegd en wordt de positie beschermt in het proces. De strategie die gelieerd kan worden aan deze invulling van de regierol is de positionele strategie. De laatste regierol die door de actoren ingevuld kan worden is de passief sturende rol. Deze rol is lastig te koppelen aan een bepaalde strategie, omdat het zowel bij een interactieve als bij een positionele strategie kan horen.

## **5.5 Resumé**

In hoofdstuk vijf zijn de strategieën besproken die in complexe projecten, zoals een stationsontwikkeling voorkomen. De positionele en interactieve strategie zijn twee strategieën waar actoren invulling aan geven in een stationsontwikkelingsproces. Wanneer een actor er voor kiest om via overtuiging, macht en/of positie tegenstellingen tussen actoren op te lossen, is er sprake van een positionele strategie. Er is sprake van interactieve strategie wanneer de tegenstellingen worden geaccepteerd en via overleg en onderhandeling te bezien of er constructieve oplossingen gevonden kunnen worden die naar de mening van betrokkenen, recht doen aan de verschillende gezichtspunten en belangen.

Binnen de strategieën die de actoren voeren in het stationsontwikkelingsproces wordt er op een bepaalde manier regie gevoerd. De betrokken actoren in het netwerk van een stationslocatie kunnen een aantal regievormen aannemen. De twee dimensies hebben betrekking op de vorm en de invulling van de regiefunctie. Ten aanzien van de vorm worden drie soorten omschreven: publiek, privaat en een publiek-privaat. De invulling van de regievormen bestaat uit actief solistisch, passief sturend en

actief gezamenlijk. Wanneer de drie dimensies worden gecombineerd, ontstaan in het stationsontwikkelingsproces de volgende regierollen:

- Passief sturend in een publiek-privaat proces
- Actief gezamenlijk in een publiek-privaat proces
- Actief solistisch in een publiek-privaat proces

In het proces worden de regierollen gelieerd aan de strategie van de betrokken actoren.

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geoperationaliseerd om de netwerkfactoren en netwerkstrategie in het empirische deel te kunnen meten. Het empirische deel bestaat uit een drietal cases, te weten: Utrecht Centraal, Arnhem Centraal en Breda Centraal. Per case zijn een drietal interviews afgenomen met managers van de gemeente, ProRail en NS Poort. De resultaten van casestudies zijn in deel B van dit onderzoeksrapport te vinden.

## **6 OPERATIONALISERING**

### **6.1 Inleiding**

Het theoretisch kader, gevormd door voorgaande hoofdstukken, heeft een fundament gelegd voor het analyseren van de praktijksituaties. Terugkomend op de hoofdvraag wordt gekeken in hoeverre netwerkfactoren van invloed zijn op de processtrategie van betrokken actoren in een stationsontwikkelingsproces. In de terugblik worden de hoofdpunten uit het theoretisch kader nog eens aangehaald. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2.1 de operationalisering van het theoretisch kader weergegeven. In paragraaf 6.3 wordt een vooruitblik op de praktijkcases gegeven, waarna het hoofdstuk met een kort resumé wordt afgesloten.

### **6.2 Theorie**

Het theoretisch kader in dit onderzoek is de “bril” waarmee de werkelijkheid wordt bekeken, onderzocht en beoordeeld. Ter beantwoording van de hoofdvraag is het noodzakelijk theoretische inzichten te belichten waarlangs de onderzoeksresultaten kunnen worden geanalyseerd. Uit de hoofdvraag en deelvragen, volgen een aantal theoretische inzichten die in dit hoofdstuk operationeel worden gemaakt.

Het belangrijkste van het theoretisch kader is om een vertaalslag te kunnen maken naar de praktijk. Hoofdstuk vier en vijf vormden de theoretische basis voor dit onderzoek. Hoofdstuk drie is inleidend en dient mede als achtergrondinformatie in het grote geheel. In hoofdstuk vier is het begrip netwerk breed uitgemeten met de daaruit voortvloeiende netwerkfactoren. Deze netwerkfactoren zijn de context van het netwerk. De netwerkfactoren zijn een vast gegeven en kunnen niet veranderen. De cases zijn ook geselecteerd aan de hand van deze context. Er is gestreefd naar een maximale variatie tussen de drie cases. In hoofdstuk vijf is het begrip proces uitgewerkt. De variabele die gedurende het proces verandert zijn de regierollen met de daarbij horende processtrategie. Om de variabelen meetbaar te maken worden ze geoperationaliseerd. In de casestudies in deel B van dit rapport worden de variabelen getoetst aan de veronderstellingen. De veronderstellingen zijn opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader:

- Naar mate de afhankelijkheid van hulpbronnen tussen actoren groot is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.
- Naar mate de complexiteit hoog is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.
- Naar mate de pluriformiteit hoog is, zal er een positionele processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.

Hieronder volgt de operationalisering van het theoretisch kader. Aan de hand van meetbare aspecten worden de variabelen vertaald.

### 6.2.1 Netwerfactoren

#### ***Afhankelijkheid***

Afhankelijkheid kan worden gedefinieerd als de controle van de ene actor over hulpbronnen waarvan de andere afhankelijk is voor het realiseren van zijn doelen. De afhankelijkheidsrelaties in het netwerk van actoren bij een stationsontwikkeling worden in kaart gebracht om de mate van afhankelijkheid te kunnen meten. De mate van afhankelijkheid tussen actoren ten aanzien van hulpbronnen is in kaart gebracht door middel van de onderstaande tabel.

- |                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> onafhankelijk                |
| <input type="checkbox"/> middelmatige afhankelijkheid |
| <input type="checkbox"/> grote afhankelijkheid        |

In dit onderzoek worden de volgende hulpmiddelen onderzocht ten aanzien van de variabele afhankelijkheid: de financiële bijdrage, de grondposities en/of vastgoed en de kennis & ervaring van actoren.

#### Financiële bijdrage

Bij de ontwikkeling van een stationsgebied wordt gekeken naar de inbreng van financiële middelen van actoren. Een actor die weinig geld in het stationsontwikkelingsproject steekt, omdat hij niet veel risico wil lopen of geen geld heeft om te investeren, is afhankelijk van actoren met een grotere inbreng van financiële middelen. Dus als de inbreng van financiële middelen ver uit elkaar ligt, is de kans groot dat er op het gebied van financiële bijdrage, sprake is van afhankelijkheid tussen actoren.

#### Grondposities en/of vastgoed

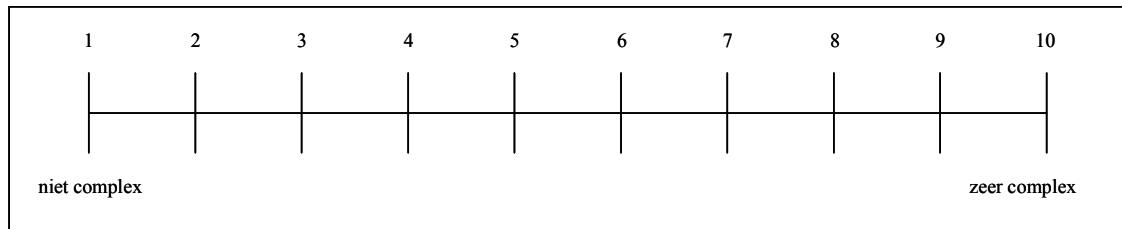
Het bezitten van grondposities en/of vastgoed in een stationsontwikkelingsgebied is erg belangrijk. Wanneer een actor grote hoeveelheden grond bezit, zijn de andere actoren die het gebied willen ontwikkelen afhankelijk van deze actor. Bij een onevenredige verdeling van de grond in een stationsgebied is er naar alle waarschijnlijkheid sprake van afhankelijkheid tussen actoren.

#### Kennis en Ervaring

Het bezitten van de benodigde kennis en ervaring in de stationsontwikkeling brengt de nodige waarde met zich mee. Wanneer een actor in een stationsontwikkelingsgebied zelf beschikt over de noodzakelijke kennis en ervaring in het plangebied is zij normaliter niet afhankelijk van andere actoren. Het niet beschikken over de juiste kennis en ervaring in een stationsontwikkeling kan voor afhankelijkheid zorgen tussen actoren.

### ***Geslotenheid***

Complexiteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin een stationsontwikkeling is samengesteld (aantal deelnemende actoren) en hoe ingewikkeld deze is (omvang en functiemenging). De geslotenheid van actoren wordt geoperationaliseerd aan de hand van het aspect complexiteit. De mate geslotenheid van een actor is gerelateerd aan de mate van complexiteit van een actor. De mate van complexiteit wordt aan de hand van een scorelijn in kaart gebracht.



### Aantal deelnemende actoren

Het aantal deelnemende actoren in het stationsontwikkelingsproject wordt bepaald aan de hand van projectdocumentatie en gecheckt in de interviews. Er wordt gekeken naar het aantal actoren dat financieel risicodragend participeert in het stationsontwikkelingsproject. Wanneer het aantal deelnemende actoren toeneemt, is het waarschijnlijk dat de complexiteit toeneemt. Het is namelijk makkelijker om beslissingen te nemen en plannen op te stellen met minder actoren.

### Omvang project

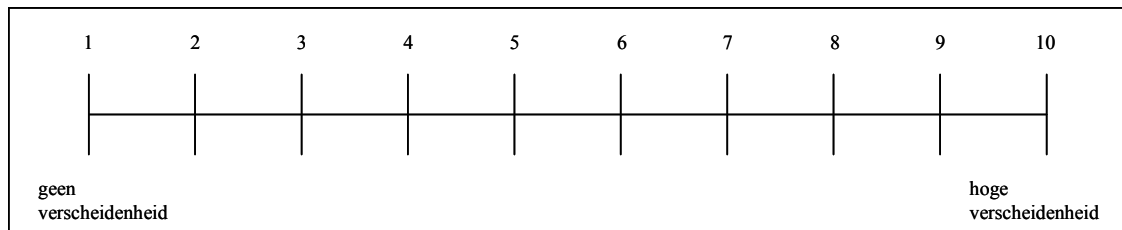
De omvang van het project wordt bepaald aan de hand van de totale investeringssom in miljoenen van het project en het aantal hectare plangebied. Wanneer het investeringsvolume en het plangebied groot is, zal naar alle waarschijnlijkheid de ontwikkelingsopgave complexer worden. Wanneer er namelijk veel geld op het spel staat is het nemen van beslissingen vaak moeilijker, omdat de risico's groter zijn. Een groter plangebied zorgt voor meer actoren die bepaalde belangen hebben in het plangebied. Hierdoor is het lastiger om tot oplossingen te komen.

### Functiemenging

De mate van functiemenging wordt bepaald door het aantal functies in het plangebied. Naarmate het aantal functies in het plangebied toeneemt, zal naar alle waarschijnlijkheid de ontwikkelingsopgave complexer zijn.

### ***Pluriformiteit***

Pluriformiteit duidt de mate van verscheidenheid van doelstellingen aan van actoren in een netwerk en dat komt tot uiting op twee manieren [De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1993]. Op de eerste plaats kan er verscheidenheid tussen organisaties bestaan. Dit noemt men ook wel interorganisatorische pluriformiteit. In stationsontwikkelingsprojecten zijn een verscheidenheid aan actoren betrokken die allemaal verschillende belangen en doelen voor ogen hebben. Ook kan binnen een organisatie pluriformiteit optreden. Er wordt dan ook wel gesproken over intra-organisatorische pluriformiteit. De mate van verscheidenheid wordt bepaald aan de hand van een scorelijn die is gebruikt bij het afnemen van de interviews.



Naast het meten van de variabelen aan de hand van de scorelijn zijn er nog een aantal vragen verbonden aan de factoren in het netwerk. Deze zijn terug te vinden in bijlage twee.

## 6.2.2 Netwerkstrategie

Er wordt in dit onderzoek gekeken naar de regierollen en de strategie van de actoren ten aanzien van het ontwikkelen van een stationslocatie. Er wordt gekeken welke regierol in het proces wordt aangenomen. De processtrategie wordt opgedeeld door middel van positionele en interactieve strategie. De strategieën worden geoperationaliseerd aan de hand van regierollen die de actoren kunnen aannemen in het netwerk. De regierollen zijn in de onderstaande tabel te zien.

|      |                 | Invulling                            |                                         |                                        |                               |
|------|-----------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
|      | Proces          | Passief sturend                      | actief gezamenlijk                      | Actief solistisch                      | Geen rol                      |
| Vorm | Publiek         | n.v.t.                               | n.v.t.                                  | n.v.t.                                 | n.v.t.                        |
|      | Publiek-privaat | 1. Passief sturend in een p-p proces | 2. Actief gezamenlijk in een p-p proces | 3. Actief solistisch in een p-p proces | 4. Geen rol in een p-p proces |
|      | Privaat         | n.v.t.                               | n.v.t.                                  | n.v.t.                                 | n.v.t.                        |

Tabel 4: regierol

De strategie in het stationsontwikkelingsproces wordt geoperationaliseerd aan de hand van de regierollen. De actief gezamenlijke en passief sturende rol worden gekoppeld aan de interactieve strategie. De actief solistische en geen rol worden gekoppeld aan de positionele strategie. In de onderstaande tabel is de operationalisering zichtbaar.

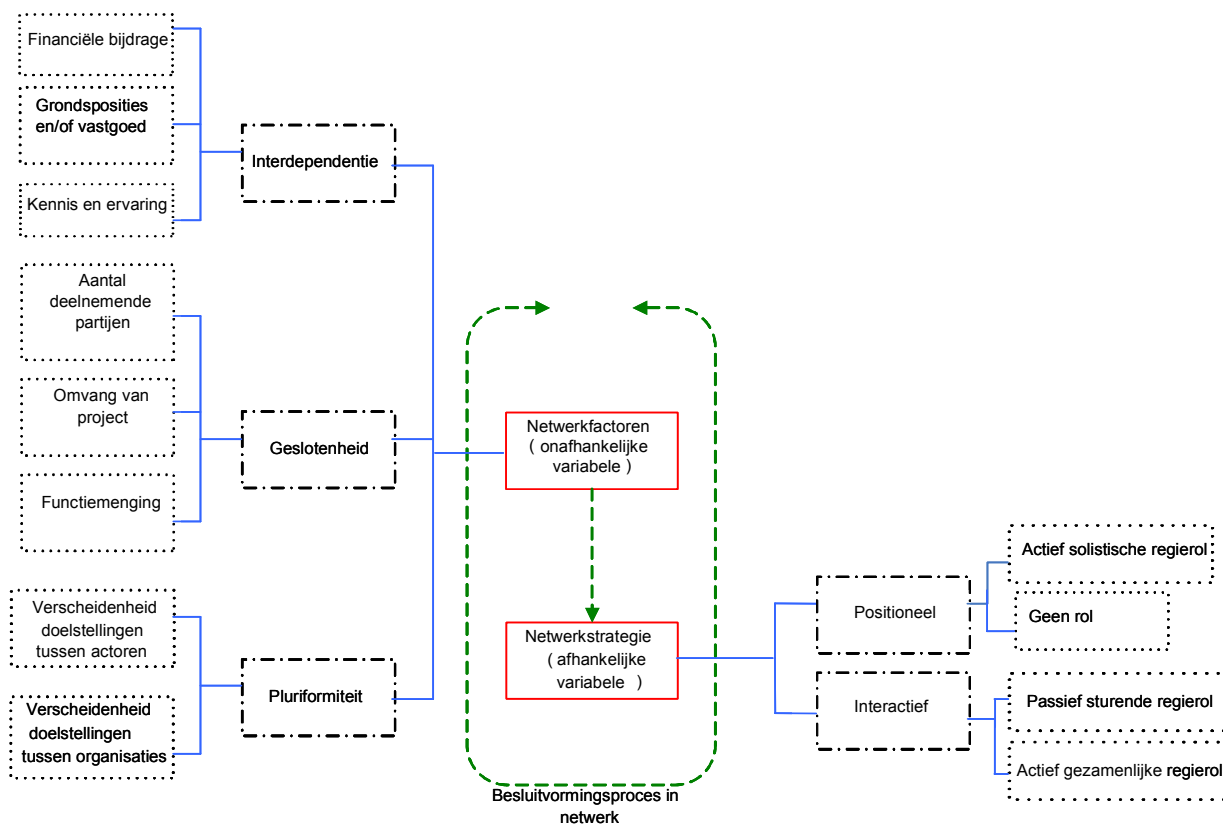
| regierol |                    | strategie              |
|----------|--------------------|------------------------|
| proces   | actief gezamenlijk | interactieve strategie |
|          | actief solistisch  | positionele strategie  |
|          | passief sturend    | interactieve strategie |
|          | geen rol           | positionele strategie  |

Tabel 5: operationalisering netwerkstrategie

De operationalisering van de positionele en interactieve processtrategie bestaat uit een reeks van interviewvragen. De uitkomsten van deze vragen zijn in de casestudies verwerkt door middel van grafieken en tabellen. De koppeling tussen de interviewvragen en de variabelen is terug te vinden in bijlage twee.



In onderstaand figuur is de koppeling te zien tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele.



**Figuur 5: De onafhankelijke en afhankelijke variabele**

### **6.3 Empirie**

In de methodologie is gesproken over een meervoudige casestudie. De meervoudige casestudie moet bijdragen aan het verkrijgen van een objectief beeld van de analyseresultaten. Het selecteren van actoren die worden geïnterviewd draagt ook bij aan een objectiever beeld van de uitkomst. Bij alle drie de casestudies is het voor de hand liggend om de centrale actoren te gaan interviewen die intensief met elkaar samenwerken. De dagelijkse gang van zaken worden geregeld door de volgende drie actoren: de gemeente, NS Poort en ProRail. Om een compleet beeld te verkrijgen van het proces is het afnemen van interviews aan een groot aantal betrokken actoren goed voor de objectiviteit van het onderzoek. Om een representatief beeld te krijgen is er voor gekozen om per case drie actoren te interviewen. Dit komt dus neer op negen interviews voor drie casestudies. Op welke manier het interview is opgebouwd en welke vragen zijn gesteld is te vinden in bijlage vier. De actoren die zijn geïnterviewd zijn in bijlage drie te vinden.

### **6.4 Resumé**

In dit hoofdstuk zijn de onafhankelijke en de afhankelijke variabele geoperationaliseerd. Allereerst is er in de terugblik een kleine nabeschuiving gedaan van het theoretische kader. Daarna zijn de netwerkfactoren en de netwerkstrategie geoperationaliseerd. De operationalisering van de onafhankelijke en afhankelijke variabele zijn terug te vinden in figuur 5. In de vooruitblik is er ten aanzien van de casestudies aangegeven welke actoren er geïnterviewd worden per case. In het volgende deel B worden de casestudies uitgewerkt, te weten: Utrecht Centraal, Arnhem Centraal en Breda Centraal.

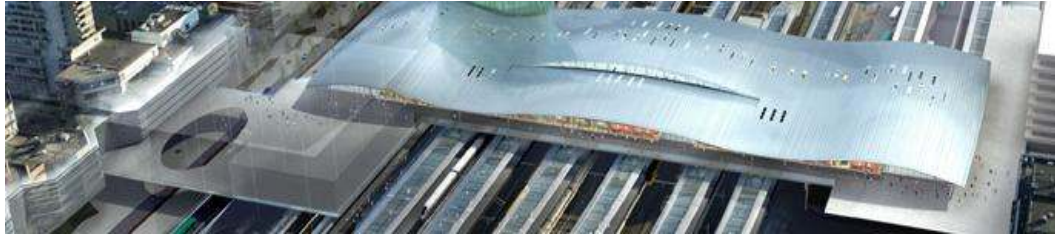
**DEEL B:**

**PRAKTIJKBEVINDINGEN**

## 7 CASE UTRECHT CENTRAAL

### 7.1 Inleiding

Het centraal station van Utrecht is al jaren te klein voor het aantal reizigers. Het station is destijds gebouwd voor circa 35 miljoen reizigers per jaar. Maar op dit moment maken jaarlijks al 55 miljoen



mensen gebruik van het station. Dit aantal zal in de komende jaren alleen nog maar toenemen, naar verwachting zelfs tot 100 miljoen reizigers over twintig jaar. Het te ontwikkelen stationsgebied kent in Utrecht een rijke historie. Men is al een lange tijd bezig met het opstellen van plannen voor het vernieuwen van het Utrechtse stationsgebied. In 1997 is er een stedenbouwkundig ontwerp vastgesteld, het Utrecht Centrum Project (UCP). Dit plan is om een aantal redenen afgeketst. In eerste instantie omdat de gemeente op eigen houtje het UCP van de grond wilde trekken zonder de private partijen daarbij te betrekken. Ten tweede omdat het UCP niet was opgedeeld in deelprojecten en er dus gezamenlijk risico gedragen moest worden. Dit accepteerde niet iedereen, waardoor het project geen draagvlak kreeg. Tot slot was er vanuit de politiek ook te weinig draagvlak.

Onder de noemer, aanpak stationsgebied Utrecht is in 2001 een nieuwe start gemaakt. Het nieuwe station is één van de zes nieuwe sleutelprojecten die de komende jaren in ons land worden uitgevoerd. Onder het NSP vallen, naast de nieuwe OV-Terminal Utrecht, nog een groot aantal andere projecten. Tot nu toe zijn de eerste ontwerpen verschenen voor het nieuwe Muziekpaleis, het nieuwe stationscomplex de zogenaamde OV-Terminal, de megabioscoop, Nieuw Hoog Catharijne en het casino. Al deze projecten worden de komende vijftien tot twintig jaar uitgevoerd. Doel is om een nieuw stadscentrum te realiseren en van het stationsgebied in de oude binnenstad één geheel te maken<sup>5</sup>.

| OVT Utrecht - Kerngegevens |                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------------|
| Samenwerkende partijen:    | VROM, V&W, Gemeente Utrecht, NS Poort & ProRail |
| Architect:                 | Bentham Crouwel Architecten bv                  |
| Ingenieursbureau:          | Movares                                         |
| Plangebied:                | 90 ha.                                          |
| Investering:               | 300 mln                                         |
| Kantoren:                  | 204.000 m <sup>2</sup>                          |
| Woningen:                  | 2.320 eenheden                                  |
| Voorzieningen:             | 161.000 m <sup>2</sup>                          |
| Winkels                    |                                                 |
| Parkeren:                  | 2500 plaatsen                                   |
| Fietsenstalling:           | 17.500 plaatsen                                 |

Tabel 6: kerngegevens Utrecht

<sup>5</sup> [www.ProRail.nl](http://www.ProRail.nl)

Met de belangrijkste grond- en vastgoedeigenaren in het gebied zijn door de gemeente bilaterale overeenkomsten gesloten gericht op realisatie van de plannen en ambities uit het Masterplan Stationsgebied. Centraal in het plangebied ligt de OVT Utrecht Centraal. ProRail is als gedelegeerd opdrachtgever verantwoordelijk voor het ontwerp en de realisatie van de nieuwe OVT. Architectenbureau Benthem Crouwel heeft in samenwerking met het ingenieursbureau Movares de nieuwe OVT ontworpen. De bouw van de OV-Terminal start in 2008. Als alles goed verloopt, zal het nieuwe station in 2013 klaar zijn. Het nieuwe station is één van de zes Nieuwe Sleutelprojecten die de komende jaren in ons land worden uitgevoerd. Ook Rotterdam, Den Haag, Breda, Arnhem en Amsterdam Zuid krijgen een nieuw station.

Zoals eerder al is aangegeven wordt er in dit onderzoek gekeken naar het deelgebied: het station. Het station wordt in de projecten vaak de OV-Terminal genoemd. De uitkomsten van deze casestudie zijn afkomstig van een drietal interviews, gehouden met de partijen: NS Poort, de gemeente en ProRail. De uitkomsten van de interviews worden eerst in tabellen uitgewerkt en daarna gevisualiseerd. Daarna worden de uitkomsten van de interviews in de analyse vergeleken met de veronderstellingen die gedaan zijn vanuit de theorie<sup>6</sup>.



De uitwerking van de case is als volgt opgebouwd. Allereerst worden de resultaten van de interviews geprojecteerd aan de hand van de netwerkfactoren: afhankelijkheid, pluriformiteit en complexiteit. Daarna worden de processtrategie en de regierollen van de betrokken actoren bekeken. In hoofdstuk tien worden de data geanalyseerd en vergeleken met de vanuit de theorie opgestelde veronderstellingen.

---

<sup>6</sup> Afbeeldingen afkomstig van gemeente utrecht

## 7.2 Afhankelijkheid

In paragraaf 6.2.1 is de afhankelijkheid opgedeeld aan de hand van drie dimensies, namelijk de *financiële bijdrage*, de *grondposities en/of vastgoed* en *kennis en ervaring*. De cijfers die zijn toegekend aan de dimensies zijn afkomstig van de onderstaande tabel.

In het stationsontwikkelingsproject Utrecht Centraal is de afhankelijkheid met betrekking tot de financiële bijdrage, de grondposities en/of vastgoed en kennis en ervaring uit onderstaand schema af te lezen. De antwoorden zijn verkregen uit de interviews met de betrokken partijen.

| <u>Casus: Utrecht centraal</u>     |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>financiële bijdrage</b>         | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>X</del> | 3            | 3            |
| Gemeente                           | 1            | <del>X</del> | 3            |
| Prorail                            | 3            | 3            | <del>X</del> |
| <b>grondpositie en/of vastgoed</b> | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>X</del> | 2            | 2            |
| Gemeente                           | 2            | <del>X</del> | 2            |
| Prorail                            | 2            | 2            | <del>X</del> |
| <b>kennis &amp; ervaring</b>       | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>X</del> | 3            | 3            |
| Gemeente                           | 2            | <del>X</del> | 2            |
| Prorail                            | 3            | 3            | <del>X</del> |

Tabel 7: afhankelijkheid tussen actoren

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | grote afhankelijkheid        |
| 2 | middelmatige afhankelijkheid |
| 3 | onafhankelijk                |

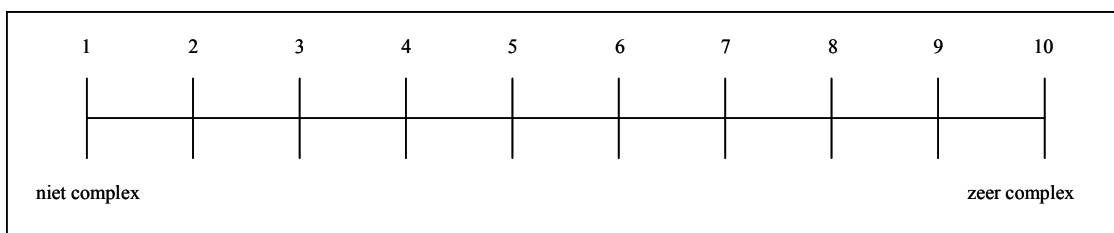
### *Toelichting op tabel*

In de bovenstaande tabel is in kaart gebracht wat de mate van afhankelijkheid tussen de actoren is ten aanzien van een hulpbron. De gemeente is ten aanzien van de hulpbron financiële middelen afhankelijk van NS Poort. De gemeente is in het stationsgebied verantwoordelijk voor de openbare ruimte. De financiering van de openbare ruimte komt voornamelijk uit grondopbrengsten. Indien partijen als NS Poort niet investeren in het gebied kan de gemeente de kwaliteitsimpuls in de openbare ruimte niet geven. Het is dus eigenlijk een vorm van indirecte afhankelijkheid. In de OVT is sprake geweest van grondruil tussen de drie actoren. De meeste grondruil heeft plaatsgevonden tussen de gemeente en NS Poort. Ten aanzien van grondruil is er een sprake van middelmatige afhankelijkheid tussen de drie actoren. Kennis en ervaring zijn voor NS Poort en ProRail geen hulpbron waarvan ze afhankelijk zijn ten opzichte van andere actoren. NS Poort en ProRail geven aan dat zij de kennis beheersen die speelt bij een complexe stationsontwikkeling. Bij ProRail is dat het ontwikkelen en bouwen van een station en bij NS Poort is dat het ontwikkelen van vastgoed in het

stationsgebied. De gemeente is middelmatig afhankelijk van ProRail en NS Poort aangaande de kennis en ervaring, omdat zij zelf de expertise niet in huis hebben.

### 7.3 Complexiteit

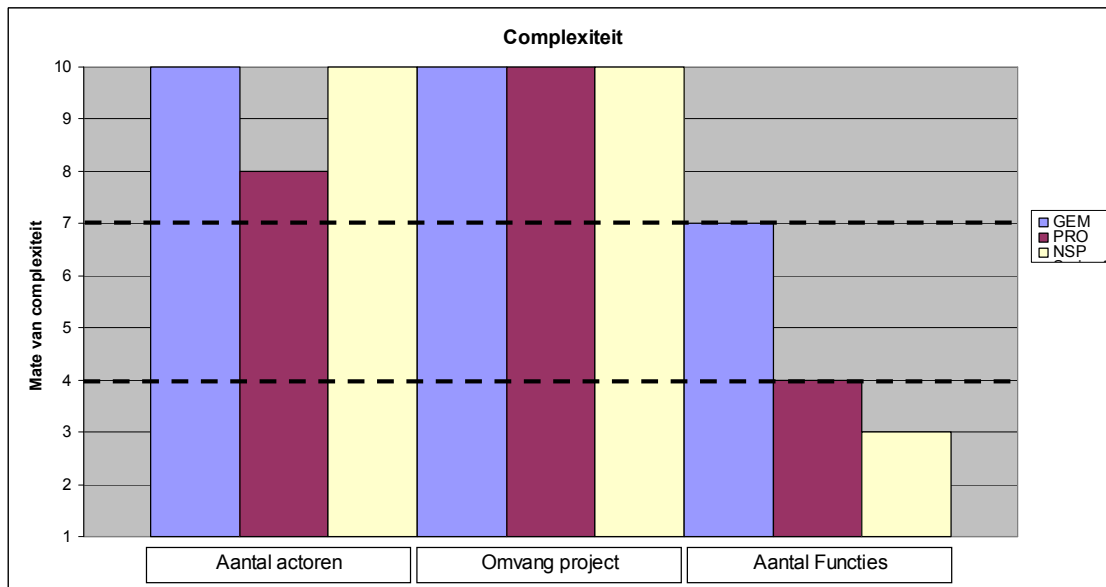
In paragraaf 6.2.1 is gekeken naar de complexiteit van een stationsontwikkelingsproject. Complexiteit wordt opgedeeld naar het *aantal deelnemende actoren*, *omvang* en *functies* in het plangebied. Bij de netwerkfactor geslotenheid wordt er met behulp van een schaal van 1 tot en met 10 aangegeven in welke mate de actoren vinden dat de er sprake is van complexiteit in het plangebied.



De scores die zijn verkregen vanuit de interviews zijn in onderstaande tabel verwerkt.

| Casus: Utrecht centraal | Aantal actoren | Omvang project | Functies |
|-------------------------|----------------|----------------|----------|
| Gemeente                | 10             | 10             | 7        |
| Prorail                 | 8              | 10             | 4        |
| NS Poort                | 10             | 10             | 3        |

Tabel 8: complexiteit



Figuur 6: complexiteit

In het bovenstaande figuur zijn de uitkomsten van de tabel 10 gevisualiseerd. De mate van complexiteit is opgedeeld in drie vakken, te weten: 1-4 lage complexiteit, 4-7 middelmatige complexiteit, 7-10 een hoge mate van complexiteit.

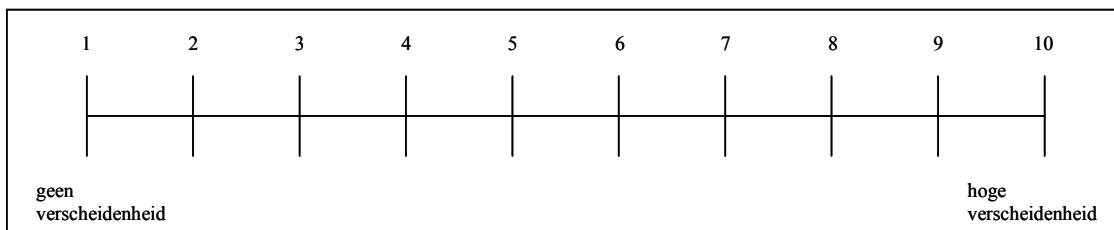


#### *Toelichting op tabellen en grafieken*

De actoren zijn eensgezind aangaande de omvang van het project. Er is namelijk door alle betrokken actoren een maximale score neergezet. Ook ten aanzien van het aantal betrokken actoren is er de overeenstemming dat een stationsontwikkeling tot de buitencategorie behoort qua complexiteit. Tot slot de te ontwikkelen functies in het plangebied. De betrokken actoren denken er bij de variabele, aantal functies, verschillend over. De gemeente vindt het nog een behoorlijke complexe ontwikkeling. Dit is te verklaren door het feit dat de gemeente eens in de 50 jaar met een dergelijk soort ontwikkeling te maken krijgt. Voor NS Poort en ProRail is het aantal te ontwikkelen functies niet meer een complexe aangelegenheid, omdat zij in het verleden al vaker met dit soort ontwikkelingen in aanraking is geweest.

## 7.4 Pluriformiteit

In paragraaf 6.2.1 is de pluriformiteit geoperationaliseerd en opgedeeld in de zogenoemde interorganisatorische en intra-organisatorische pluriformiteit. Aan de hand van onderstaande tabel is een score van de betrokken actoren in beeld gebracht.



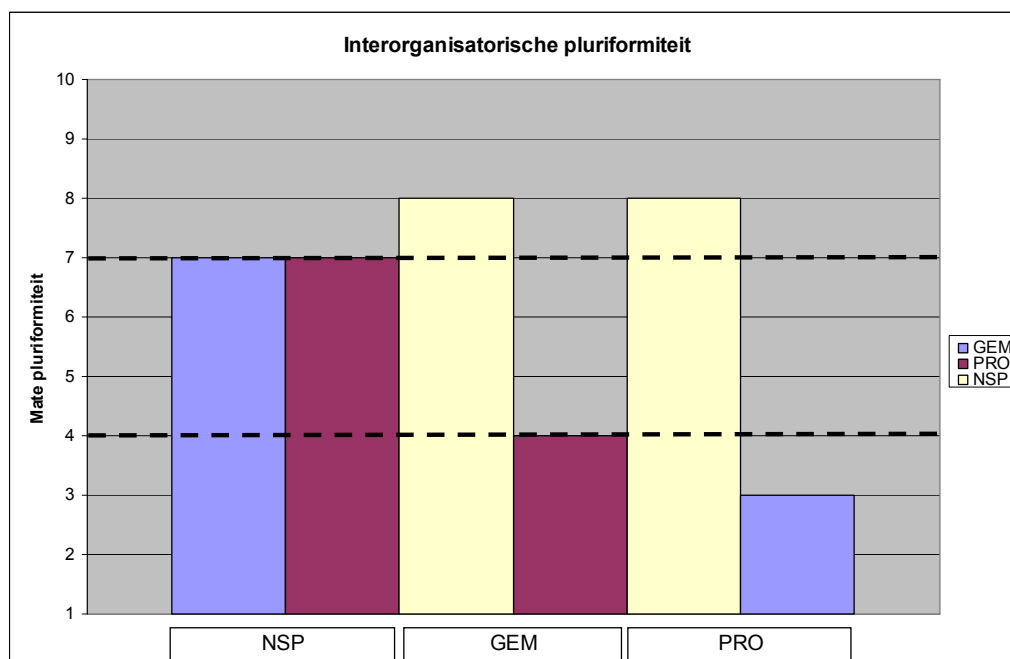
Door middel van het afnemen van interviews met de betrokken actoren zijn scores verkregen die in onderstaande tabel zijn verwerkt. Als eerste zijn de scores met betrekking tot de interorganisatorische pluriformiteit opgesteld.

### Interorganisatorische pluriformiteit

| Casus: Utrecht centraal |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Interorganisatorisch    | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                | <del>X</del> | 7            | 7            |
| Gemeente                | 8            | <del>X</del> | 4            |
| Prorail                 | 8            | 3            | <del>X</del> |

Tabel 9: interorganisatorische pluriformiteit

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



Figuur 7: interorganisatorische pluriformiteit

De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak (4-7) geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak (7-10) dat een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

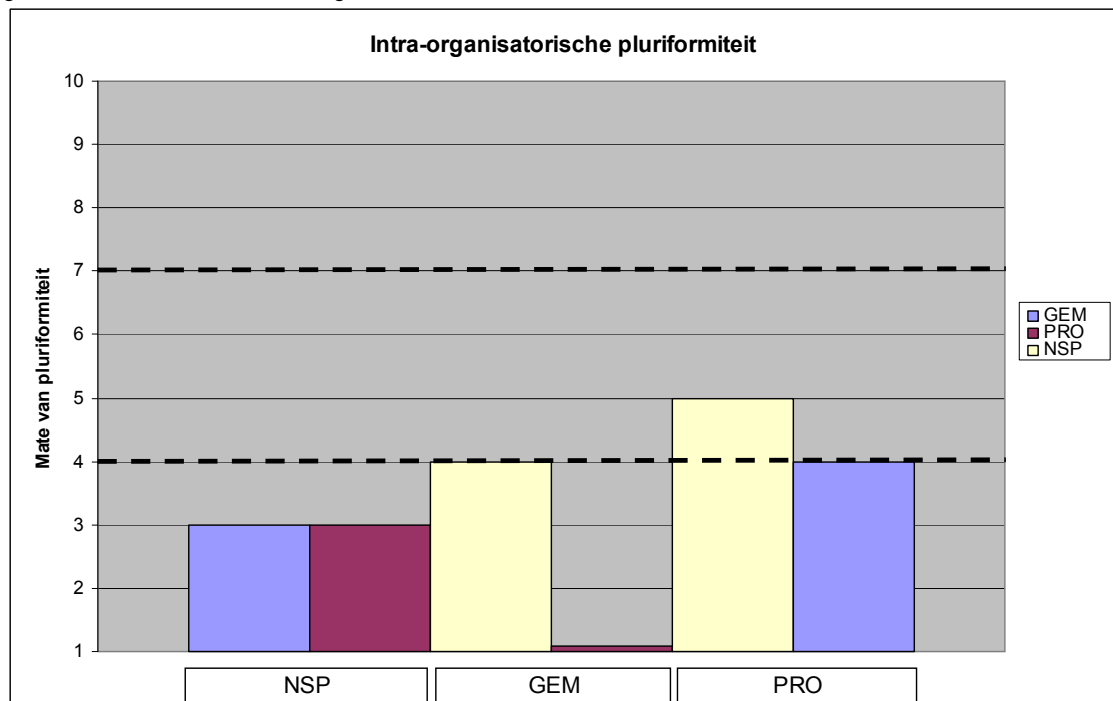
Bij de interorganisatorische pluriformiteit wordt er een tweedeling geconstateerd in de belangen en doelstellingen van de betrokken actoren. NS Poort vindt de verscheidenheid aan doelstellingen vrij hoog met de gemeente en ProRail en omgekeerd is dit ook het geval. NS Poort wil in principe zoveel mogelijk m<sup>2</sup> winkels exploiteren, maar moet ook weer rekening houden met de reiziger. De gemeente en ProRail hebben als prioriteit de transferruimte met daarin de reiziger die centraal staat. Deze verscheidenheid zorgt voor een groot spanningsveld in de stationsontwikkeling.

#### Intra-organisatorische pluriformiteit

| Casus: Utrecht centraal |              |                |              |
|-------------------------|--------------|----------------|--------------|
| Intra-organisatorisch   | NS Poort     | Gemeente       | Prorail      |
| NS Poort                | <del>3</del> | 3              | 3            |
| Gemeente                | 4            | <del>1,1</del> | 1,1          |
| Prorail                 | 5            | 4              | <del>4</del> |

Tabel 10: intra-organisatorische pluriformiteit

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



Figuur 8: intra-organisatorische pluriformiteit

De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak die een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

#### *Toelichting op tabellen en grafieken*

De verscheidenheid aan doelstellingen binnen de betrokken organisatie is, zoals valt af te lezen uit de tabel en grafiek, vrij laag. De enige actor die door de andere actoren enigszins van intra-organisatorische pluriformiteit wordt beticht is NS Poort. De scores die zijn gegeven door de andere actoren aan NS Poort zijn zwak. Er is door de gemeente en ProRail aangegeven dat er tussen de commerciële- en vervoerstak van de NS verscheidenheid heerst wat betreft de doelstellingen in een stationsontwikkeling.

## 7.5 Regie

Ten aanzien van de processtrategie wordt gekeken welke regierol door de actoren wordt vervuld. In onderstaande tabel is te zien in welke fase van het bouwproces de regierol wordt vervuld.

| Casus: Utrecht centraal |          |          |         |
|-------------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase          | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                | x        | ps       | as      |
| Gemeente                | ge       | x        | ag      |
| Prorail                 | ge       | ag/ps    | x       |

| Casus: Utrecht centraal |          |          |         |
|-------------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase             | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                | x        | ag       | as      |
| Gemeente                | ag       | x        | ag      |
| Prorail                 | ag       | ag/ps    | x       |

**Tabel 11: regierol**

In de bovenstaande tabel zijn de volgende afkortingen van toepassing ten aanzien van de regierol.

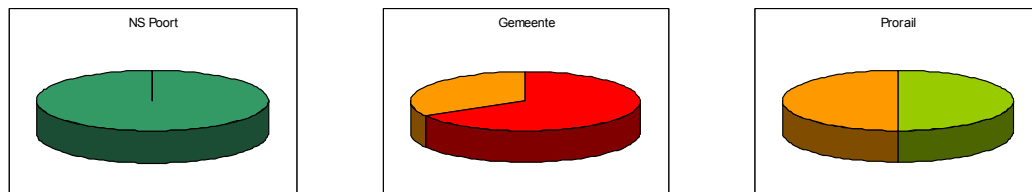
as = actief solistisch

ps = passief sturend

ag = actief gezamenlijk

ge = geen

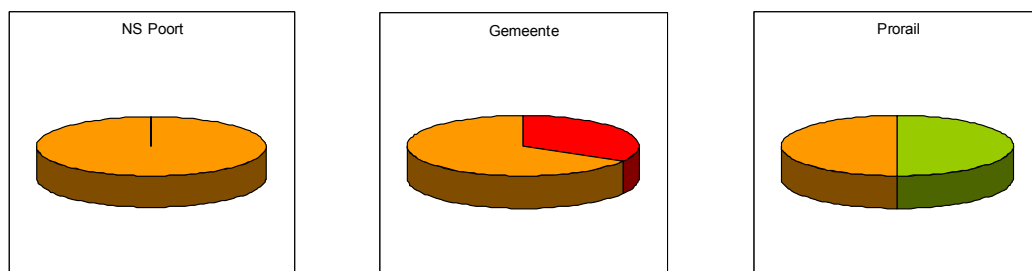
In de initiatieffase zijn de regierollen door de betrokken actoren als volgt vorm gegeven.



**Figuur 9: regierol initiatieffase**

|                    |            |
|--------------------|------------|
| Actief solistisch  | Green      |
| Passief sturend    | Red        |
| Actief gezamenlijk | Orange     |
| Geen               | Dark Green |

In de ontwerpphase zijn de volgende regierollen van de betrokken actoren weergegeven.



**Figuur 10: regierol ontwerpfase**

#### *Toelichting op tabellen en figuren*

In de initiatieffase was er voor NS Poort geen rol weggelegd. Zij zaten op hun positie en dachten niet actief mee over de toekomstige invulling van het station. De gemeente als organisatie was passief sturend aanwezig en de projectorganisatie was actief gezamenlijk bezig met de partijen op één lijn te krijgen. Dit deden ze door naar het gezamenlijke belang te zoeken. ProRail was actief solistisch, omdat de inmenging van meerdere partijen voor vertraging zou zorgen.

In de ontwerpfase bleef ProRail tot en met de totstandkoming van het concept definitief ontwerp solistisch. Daarna werd er over gegaan op actief gezamenlijke samenwerking. Volgens NS Poort is er veel te weinig geluisterd naar hun belangen en heeft ProRail met oogkleppen op het definitieve ontwerp gemaakt. De gemeente dacht actief gezamenlijk mee, maar had bij ProRail weinig inspraak.

## 8 CASE ARNHEM CENTRAAL

### 8.1 Inleiding

Het Arnhemse stationsgebied is een knooppunt van diverse voorzieningen voor openbaar vervoer. Daarnaast is het station Arnhem Centraal net zoals Utrecht Centraal ook een Nieuw Sleutelproject (NSP). Het NSP Arnhem voorziet in de opwaardering van het stationsgebied tot één van de HSL-stations in Nederland en de herstructurering van Rijnboog. De focus in deze case ligt op het deelproject 'het stationsgebied'.



De gemeente Arnhem heeft in eerste instantie het initiatief voor de ontwikkeling van het stationsgebied genomen. Het feit dat Arnhem één van de HSL-stations zou worden, beïnvloedde het te ontwikkelen programma en de scope van het plangebied. Voor de ontwikkeling van het stationsgebied is initiatief gezocht met twee andere partijen, namelijk NS Poort en de ING. Het is echter niet gelukt om in gezamenlijkheid het NSP Arnhem Centraal te ontwikkelen. De partijen ontwikkelen nu ieder hun eigen deel. Voor het deelproject de OV-Terminal neemt de Gemeente Arnhem hierin risico's in de vorm van voorfinanciering en verdient aan de uitgifte van grond. NS Poort is ontwikkelaar van het vastgoed in en rondom het station. ProRail ontwikkelt het station en is gedelegeerd opdrachtgever namens de Gemeente Arnhem.

| OVT Arnhem - Kerngegevens |                                                  |
|---------------------------|--------------------------------------------------|
| Samenwerkende partijen:   | VROM, V&W, Gemeente Arnhem, NS Poort & ProRail   |
| Medefinanciers:           | Stadsregio Arnhem-Nijmegen, Provincie Gelderland |
| Architect:                | Unstudio                                         |
| Ingenieursbureau:         | ARUP, Arcadis                                    |
| Plangebied:               | 24 ha                                            |
| Investing:                | 70 mln                                           |
| Kantoren:                 | 80.000 m2                                        |
| Woningen:                 | 150 eenheden                                     |
| Winkels:                  | 10.000 m2                                        |
| Voorzieningen:            | 5.900 m2                                         |
| Fietsenstalling:          | 4500 plaatsen                                    |

Tabel 12: kerngegevens Arnhem Centraal

#### OV-Terminal

De Arnhemse OVT is een knooppunt van diverse voorzieningen voor openbaar vervoer. De helft van de bezoekers aan de binnenstad is afkomstig van buiten de stad. Voor de meeste van hen zal in de toekomst het stationsgebied Arnhem Centraal, de centrale haltes voor regionale en stadsbussen en de geplande parkeervoorziening de belangrijkste entree van de stad blijven.

De uitwerking van de case is als volgt opgebouwd. Allereerst worden de resultaten van de interviews geprojecteerd aan de hand van de netwerkfactoren: afhankelijkheid, pluriformiteit en complexiteit. Daarna worden de processtrategie en de regierollen van de betrokken actoren bekeken. In hoofdstuk tien worden de data geanalyseerd en vergeleken met de vanuit de theorie opgestelde veronderstellingen.

## 8.2 Afhankelijkheid

In paragraaf 6.2.1 is de afhankelijkheid opgedeeld aan de hand van drie dimensies, namelijk de *financiële bijdrage*, de *grondposities en/of vastgoed* en *kennis en ervaring*. De cijfers die zijn toegekend aan de dimensies zijn afkomstig van de onderstaande tabel.

In het stationsontwikkelingsproject Arnhem Centraal is de afhankelijkheid met betrekking tot de financiële bijdrage, de grondposities en/of vastgoed en kennis en ervaring uit onderstaand schema af te lezen. De antwoorden zijn verkregen uit de interviews met de betrokken partijen.

| Casus: Arnhem centraal             |          |          |         |
|------------------------------------|----------|----------|---------|
| <b>financiële bijdrage</b>         | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                           |          | 2        | 3       |
| Gemeente                           | 2        |          | 3       |
| Prorail                            | 3        | 3        |         |
| <b>grondpositie en/of vastgoed</b> | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                           |          | 1        | 3       |
| Gemeente                           | 2        |          | 3       |
| Prorail                            | 2        | 2        |         |
| <b>kennis &amp; ervaring</b>       | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                           |          | 3        | 2       |
| Gemeente                           | 1        |          | 1       |
| Prorail                            | 2        | 2        |         |

Tabel 13: afhankelijkheid tussen actoren

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | grote afhankelijkheid        |
| 2 | middelmatige afhankelijkheid |
| 3 | onafhankelijk                |

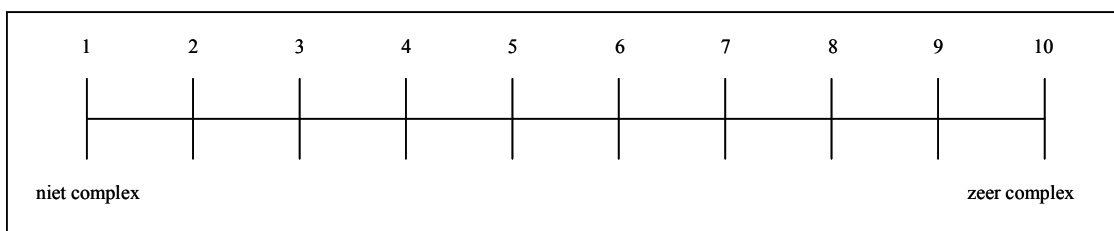
### Toelichting op tabel

In de bovenstaande tabel is in kaart gebracht welke bron zorgt voor de mate van afhankelijkheid tussen de actoren. De gemeente is voor de bron kennis en ervaring in grote mate afhankelijk van ProRail en NS Poort. Ten aanzien van financiële bijdrage is de gemeente afhankelijk van NS Poort. NS Poort is op zijn beurt weer afhankelijk van de gemeente op het gebied van grondposities en/of vastgoed, omdat de gemeente veel grond in het stationsgebied bezit waar NS Poort graag wil ontwikkelen.



### 8.3 Complexiteit

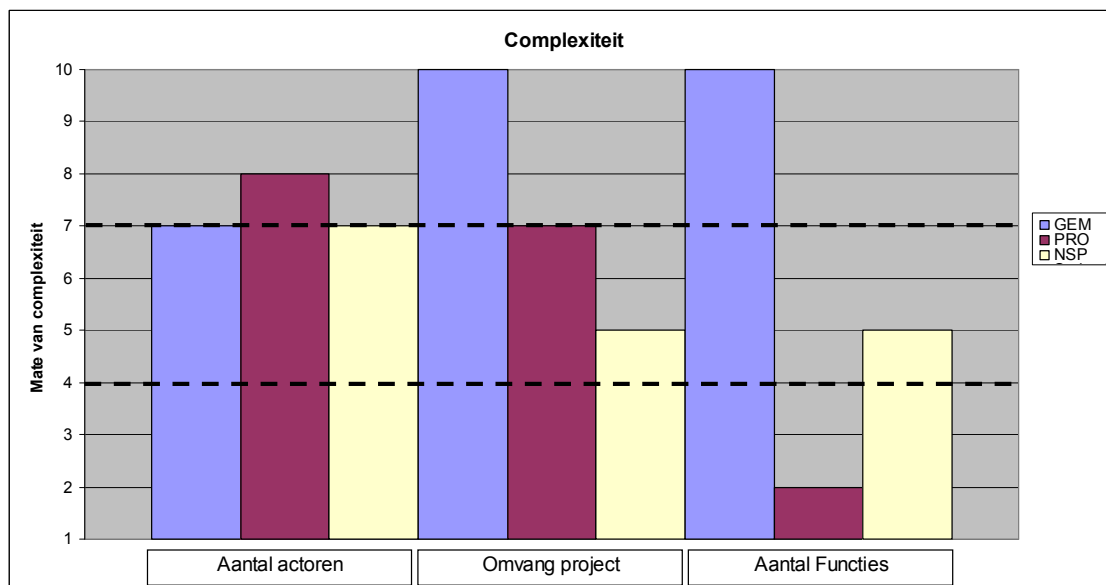
In paragraaf 6.2.1 is gekeken naar de complexiteit van een stationsontwikkelingsproject. Bij de netwerkfactor geslotenheid wordt er met behulp van een schaal van 1 tot en met 10 aangegeven in welke mate de actoren vinden dat de er sprake is van complexiteit in het plangebied. Er is een onderscheid gemaakt naar het *aantal deelnemende actoren*, *omvang* en *functies* in het plangebied.



De scores die zijn verkregen vanuit de interviews zijn in onderstaande tabel verwerkt.

| Casus:Arnhem centraal | Aantal actoren | Omvang project | Functies |
|-----------------------|----------------|----------------|----------|
| Gemeente              | 7              | 10             | 10       |
| Prorail               | 8              | 7              | 2        |
| NS Poort              | 7              | 5              | 5        |

Tabel 14: complexiteit



Figuur 11: complexiteit

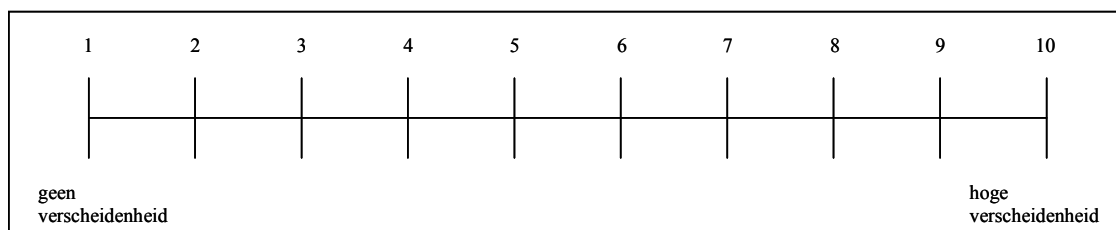
In het bovenstaande figuur zijn de uitkomsten van de tabel 17 gevisualiseerd. De mate van complexiteit is opgedeeld in drie vakken, te weten: 1-4 lage complexiteit, 4-7 middelmatige complexiteit, 7-10 een hoge mate van complexiteit.

#### *Toelichting op grafieken en tabellen*

De tabel en grafiek geven aan dat er één actor is die er uitspringt ten aanzien van de complexiteit van het project. De gemeente geeft aan dat het project op het gebied van het aantal functies en qua omvang uiterst complex is. Een lage uitschieter is ProRail, die het project ten aanzien van het aantal functies, niet complex acht. De overige variabelen zitten allemaal in een middelmatige complexiteit.

## 8.4 Pluriformiteit

In paragraaf 6.2.1 is gekeken naar de verscheidenheid aan doelstellingen tussen en binnen organisaties. De zogenoemde interorganisatorische en intra-organisatorische pluriformiteit. Aan de hand van onderstaande tabel is een score van de betrokken actoren in beeld gebracht.



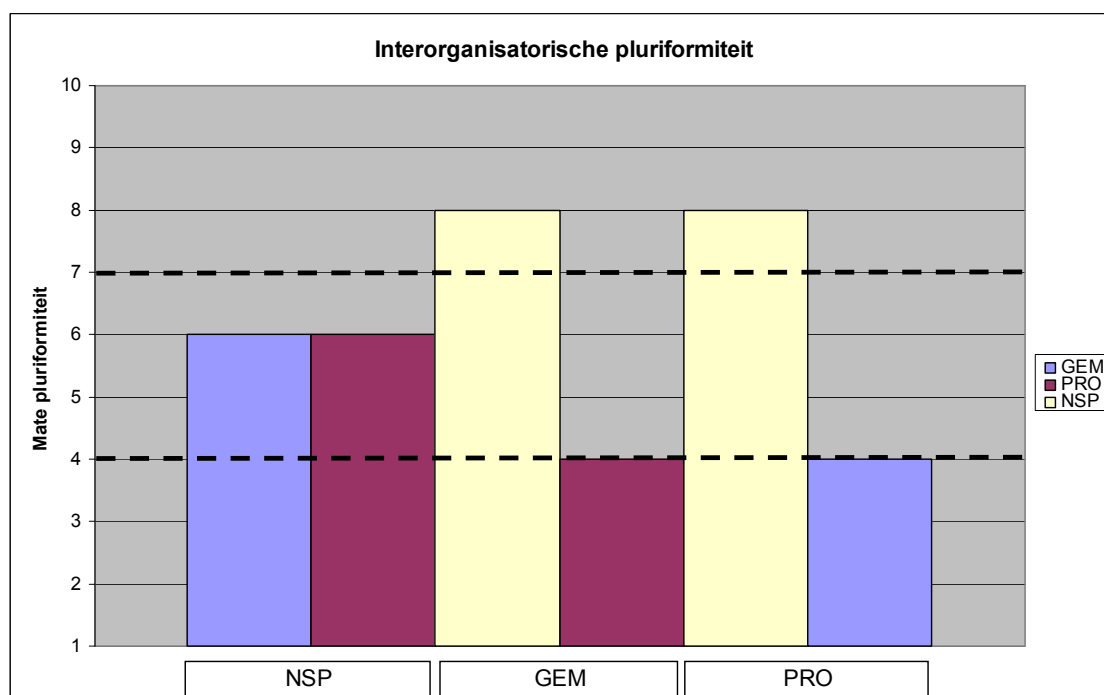
Door middel van het afnemen van interviews met de betrokken actoren zijn scores verkregen die in onderstaande tabel zijn verwerkt. Als eerste zijn de scores met betrekking tot de interorganisatorische pluriformiteit opgesteld.

### Interorganisatorische pluriformiteit

| Casus: Arnhem centraal |          |          |         |
|------------------------|----------|----------|---------|
| Interorganisatorisch   | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort               |          | 6        | 6       |
| Gemeente               | 8        |          | 4       |
| Prorail                | 8        | 4        |         |

**Tabel 15: interorganisatorische pluriformiteit**

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



**Figuur 12: interorganisatorische pluriformiteit**

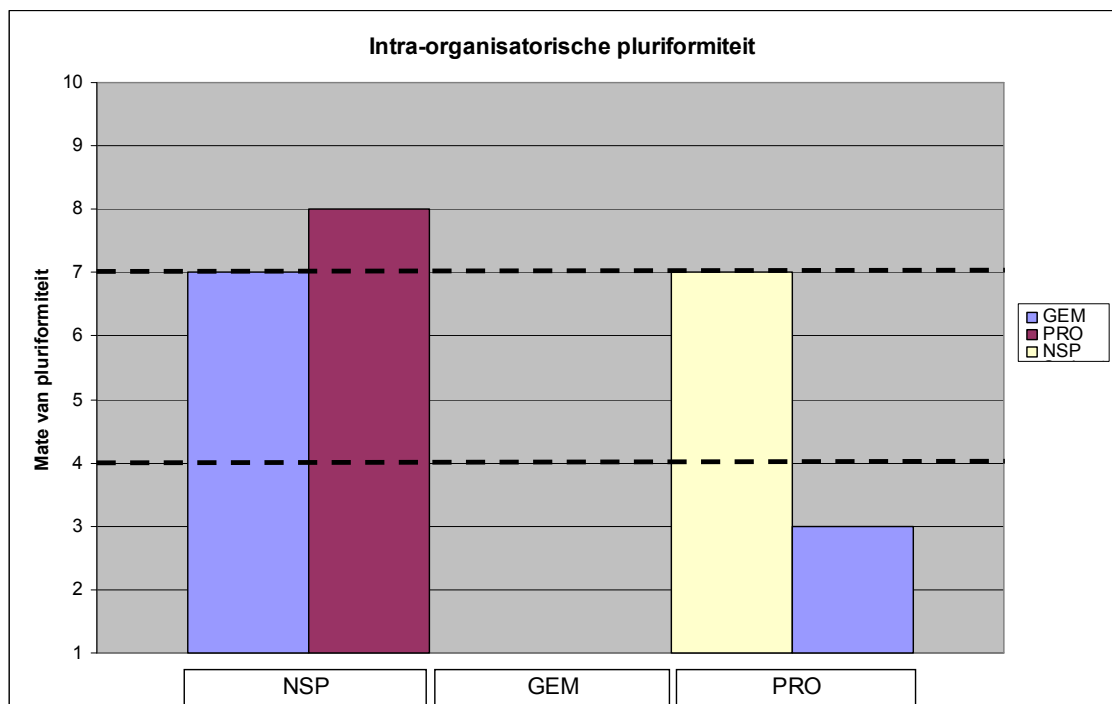
De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak (4-7) geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak (7-10) dat een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

Intra-organisatorische pluriformiteit

| Casus: Arnhem centraal |                                 |                                 |                                 |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Intra-organisatorisch  | NS Poort                        | Gemeente                        | Prorail                         |
| NS Poort               | <del>                    </del> | 7                               | 8                               |
| Gemeente               | x                               | <del>                    </del> | x                               |
| Prorail                | 7                               | 3                               | <del>                    </del> |

Tabel 16: intra-organisatorische pluriformiteit

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



Figuur 13: intra-organisatorische pluriformiteit

De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak die een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

#### *Toelichting op tabellen en grafieken*

In de tabel 15 en figuur 14 is te zien dat de verscheidenheid aan doelstellingen tussen de gemeente en NS Poort en tussen ProRail en NS Poort het grootst is. Deze interorganisatorische pluriformiteit komt voort uit de verschillende onderliggende doelen en belangen van de betrokken actoren. In eerste instantie hebben de actoren een gezamenlijk doel, het realiseren van een nieuwe OVT. Bij de gemeente en ProRail staat in de stationsontwikkeling de reiziger centraal. NS Poort vindt de reiziger ook zeer belangrijk, maar de prioriteit ligt in eerste instantie bij het ontwikkelen van commerciële functies. NS Poort ziet zelf echter niet een groot verschil in doelstellingen. In het interview werd vanuit NS Poort aangegeven dat de doelstellingen van betrokken partijen niet zo ver uit elkaar liggen.

De verscheidenheid aan doelstellingen binnen de organisatie is weergegeven in tabel 16 en figuur 15. Allereerst valt op dat er bij de gemeente niks is ingevuld. De gemeente had geen mening over de intra-organisatorische pluriformiteit bij de andere actoren. NS Poort vindt de verscheidenheid aan doelstellingen wel vrij groot bij ProRail en de gemeente. Bij ProRail zijn er namelijk twee afdelingen, project en beheer. De projecttak is betrokken bij de ontwikkeling van de OVT. Als de ontwikkeling klaar is, wordt deze overgedragen aan de beheertak. NS Poort vindt dat de beheerorganisatie meer betrokken moet zijn bij de ontwikkeling om zodoende qua doelstellingen meer op één lijn te komen met de projectafdeling. Bij de gemeente in Arnhem is er een verscheidenheid aan doelstellingen tussen de projectgerelateerde organisatie en anderzijds de politiek. De ene tak wil bouwen en de andere politiek bedrijven. In het project Arnhem Centraal staat de politiek dicht op het project, wat niet door iedereen als prettig wordt ervaren. NS Poort scoort ook redelijk hoog in de ogen van ProRail ten aanzien van intra-organisatorische pluriformiteit. De verscheidenheid bij NS Poort uit zich in het feit dat er binnen de organisatie nog steeds een tweedeling bestaat tussen de commerciële en vervoerstak van de NS.

## 8.5 Regie

Ten aanzien van de strategie wordt gekeken welke regierol door de actoren wordt vervuld. In onderstaande tabel is te zien in welke fase van het bouwproces de regierol wordt vervuld.

| Casus:Arnhem centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase        | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | x        | as       | ag      |
| Gemeente              | ge       | x        | ag      |
| Prorail               | ag       | ag       | x       |

| Casus:Arnhem centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase           | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | x        | as/ps    | ag      |
| Gemeente              | ag       | x        | ag      |
| Prorail               | ag       | ag       | x       |

Tabel 17: regierol

In de bovenstaande tabel zijn de volgende afkortingen van toepassing ten aanzien van de regierol.

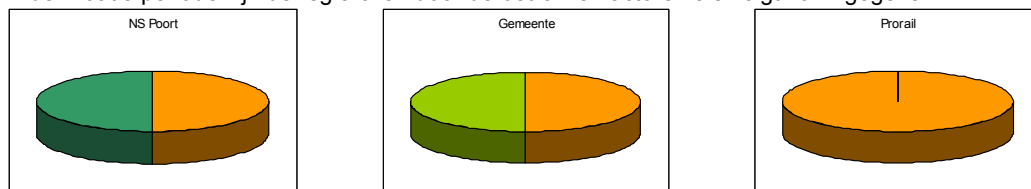
as = actief solistisch

ps = passief sturend

ag = actief gezamenlijk

ge = geen

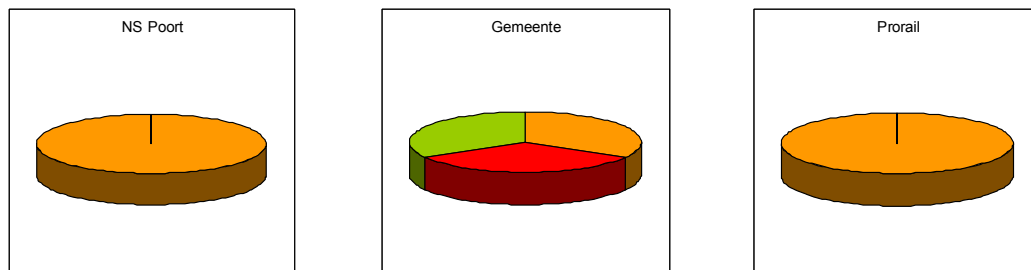
In de initiatieffase zijn de regierollen door de betrokken actoren als volgt vorm gegeven.



Figuur 14: regierol initiatieffase

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| Actief solistisch  | light green |
| Passief sturend    | red         |
| Actief gezamenlijk | orange      |
| Geen               | green       |

In de ontwerpphase zijn de volgende regierollen van de betrokken actoren weergegeven.



Figuur 15: regierol ontwerpfase

#### *Toelichting op tabellen en figuren*

De invulling van de regierollen in de initiatieffase zijn door de betrokken actoren als volgt vorm gegeven. NS Poort vond dat ze buitenspel zijn gezet door de gemeente en de gemeente geeft ook geen invulling aan de rol van NS Poort. De relatie tussen ProRail en NS Poort was beter en daar was dan ook meer sprake van een actief gezamenlijke aanpak. Uiteraard vond NS Poort dat de gemeente actief solistisch de ontwikkeling op gang wilde brengen. Aangezien ProRail uitvoerend bezig is en niet een van de bepalende spelers is, is de rol van ProRail met de betrokken actoren actief gezamenlijk.

In de ontwerpfase is NS Poort meer betrokken door de gemeente, maar in hun ogen nog te weinig. Vandaar dat NS Poort de gemeente nog steeds kwalificeert als actief solistisch met daarnaast een passief sturende rol. ProRail is in de naam van de gemeente actief gezamenlijk. De relatie tussen ProRail en NS Poort is in deze fase ook actief gezamenlijk.

## 9 CASE BREDA CENTRAAL

### 9.1 Inleiding

In Breda wordt door de komst van de HSL een nieuw station gerealiseerd. Evenals Utrecht en Arnhem is ook Breda Centraal aangemerkt als een NSP. Het totale project wordt onder de naam 'via Breda' in 20 jaar gerealiseerd. Het plangebied Via Breda is onderverdeeld in acht deelgebieden. Ieder deelgebied heeft zijn eigen karakter en kwaliteiten. Belcrum en Spoorbuurt zijn bestaande woonwijken. Samen met bewoners is gewerkt aan buurtplannen die het karakter van deze buurten waarborgen. Het spoor, waarover ook de HSL trein gaat rijden, doorkruist vier deelgebieden en rivier de Mark zorgt in een groot deel van Via Breda voor een bijzonder leef- en werkklimaat. Het nieuwe OV Terminalcomplex is een belangrijk deelproject in via Breda en de katalysator in het totale project. Deze case is afgebakend door alleen te kijken naar het deelproject de OV-Terminal.



#### OV-Terminal

In de verbinding tussen de noordelijke wijken inclusief Haagse Beemden en Hoge Vucht en het bestaande stadscentrum vormt het nieuwe station een sterke schakel. De veelzijdige openbaar vervoerterminal, Breda Centraal, wordt een gebouw voor de stad, met zowel aan de voor als aan de achterzijde aantrekkelijke pleinen. De onderdoorgang verbindt de aangrenzende wijken. De omliggende wegenstructuur wordt aangepast, zodat alle vervoerstypen goed en veilig kunnen doorstromen.<sup>7</sup>

De gemeente Breda is (gedeeltelijk) opdrachtgever voor de OV-Terminal. Ze draagt financieel bij aan de bouw en zorgt voor een goede afstemming met de overige projecten van Arnhem Centraal. De gemeente is formeel de regievoerder van het proces. Een andere belangrijke taak is de vergunningverlening voor de OV-Terminal en de inrichting van de openbare ruimte eromheen. Het primaire belang van de gemeente is om een kwalitatief hoogstaand mobiliteitsknooppunt te realiseren.

ProRail zorgt namens de overheid voor aanleg, onderhoud en beheer van het Nederlandse spoorwegnet, inclusief alle bijbehorende voorzieningen, zoals stations, tunnels, seinen en wissels. ProRail is gedelegeerd opdrachtgever voor de OVT namens de Gemeente Breda. Het primaire belang van ProRail is om een goede kwaliteit van de transferfunctie binnen het station te creëren.

NS is een organisatie die ten doel heeft om de reiziger op een veilige manier, op tijd en comfortabel te vervoeren via aantrekkelijke stations. NS Poort is een onderdeel van de NS die bezig is met (her)ontwikkelen, exploiteren en behouden van vastgoed in en rond het station. Het primaire belang van NS Poort in Breda is het ontwikkelen van m2 commerciële ruimte en daarnaast het creëren van een sociaal en veilig OVT die prettig is als verblijfsgebied en het faciliteren voor de reiziger.

<sup>7</sup> [www.viabreda.nl](http://www.viabreda.nl)



Hieronder worden kerngegevens weergegeven aangaande het deelproject de OV-Terminal.

|                          |                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------|
| OVT Breda - Kerngegevens |                                               |
| Samenwerkende partijen:  | VROM, V&W, Gemeente Breda,                    |
|                          | Provincie Noord Brabant, NS Poort & ProRail   |
| Architect:               | Architectencombinatie Koen van Velsen/Quadrat |
| Ingenieursbureau:        | Breda AAA                                     |
|                          |                                               |
| Plangebied:              | 13 ha                                         |
| Investering:             | 170 mln                                       |
| Kantoren:                | 20.000 m2                                     |
| Woningen:                | 128 eenheden                                  |
| Winkels                  | 6000 m2                                       |
| Parkeren:                | 720 plaatsen                                  |
| Fietsenstalling:         | 4200 plaatsen                                 |

**Tabel 18: kerngegevens Breda Centraal**

## 9.2 Afhankelijkheid

In paragraaf 6.2.1 is de afhankelijkheid opgedeeld aan de hand van drie dimensies, namelijk de *financiële bijdrage*, de *grondposities en/of vastgoed* en *kennis en ervaring*. De cijfers die zijn toegekend aan de dimensies zijn afkomstig van de onderstaande tabel.

In het stationsontwikkelingsproject Breda Centraal is de afhankelijkheid met betrekking tot de financiële bijdrage, de grondposities en/of vastgoed en kennis en ervaring uit onderstaand schema af te lezen. De scores zijn verkregen uit de interviews met de betrokken partijen. Omdat de betrokken verantwoordelijke van NS Poort bij het project van Breda Centraal ontslag had genomen, was het niet mogelijk om een interview met hem te regelen. Ook bleek het niet mogelijk om een adequate vervanger te interviewen. Vandaar dat de scores niet zijn ingevuld.

| Casus: Breda centraal              |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>financiële bijdrage</b>         | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>1</del> | x            | x            |
| Gemeente                           | 1            | <del>2</del> | 3            |
| Prorail                            | 2            | 3            | <del>2</del> |
| <b>grondpositie en/of vastgoed</b> | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>1</del> | x            | x            |
| Gemeente                           | 2            | <del>2</del> | 2            |
| Prorail                            | 2            | 2            | <del>2</del> |
| <b>kennis &amp; ervaring</b>       | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort                           | <del>1</del> | x            | x            |
| Gemeente                           | 3            | <del>2</del> | 1            |
| Prorail                            | 3            | 3            | <del>2</del> |

Tabel 19: afhankelijkheid tussen actoren

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | grote afhankelijkheid        |
| 2 | middelmatige afhankelijkheid |
| 3 | onafhankelijk                |

### Toelichting tabellen en grafieken

In de bovenstaande grafieken en tabellen staan gegevens met betrekking tot de afhankelijkheid van hulpbronnen en actoren. De gemeente is voor de hulpbronnen financiën en grondposities en vastgoed in grote mate afhankelijk van derden. Er is een middelmatige afhankelijkheid op het gebied van kennis en ervaring. Vanuit de interviews komt naar voren dat de gemeente afhankelijk is van NS Poort op het gebied van financiën. ProRail is vervangbaar, omdat zij geen geld investeren in de OVT. V&W is de financier voor ProRail. Zelf zegt de gemeente dat zij qua financiën makkelijk vervangbaar zijn, omdat ze maar 1,5 miljoen euro investeren op een totaal van circa 70 miljoen. Ten aanzien van kennis en ervaring is de gemeente in grote mate afhankelijk van ProRail. ProRail is eigenlijk de enige in Nederland met zoveel kennis en ervaring op het gebied van sporen en station en is eigenlijk ook monopolist op dat gebied. Van NS Poort is de gemeente niet afhankelijk aangaande kennis en

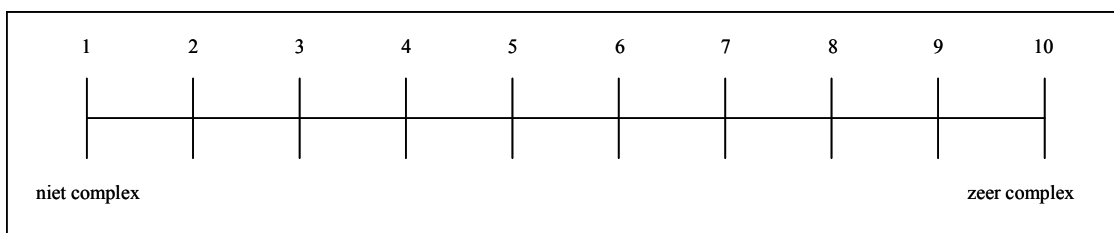
ervaring. Op het gebied van grondposities is de gemeente middelmatig afhankelijk van NS Poort en ProRail. De gemeente bezit zelf in het gebied veel openbare grond en heeft samen met NS Poort en ProRail grond geruild.

Ten aanzien van financiële middelen is ProRail eigenlijk van één iemand afhankelijk in het stationsproject. ProRail is afhankelijk van V&W die vrijwel alle middelen van ProRail verschaft. Ten opzichte van de gemeente is ProRail onafhankelijk. ProRail en NS Poort zijn middelmatig afhankelijk van elkaar ten aanzien van grondpositie, omdat zij bepaalde investeringen samen doen in het plangebied. Er zijn vrij veel afspraken hoe NS Poort en ProRail met grond om gaan. De gronden die vrijkomen bij de stationsontwikkeling worden in eerste instantie aangeboden bij NS Poort, omdat ProRail ook eigendommen op NS Poort gronden hebben staan. Van de gemeente is ProRail niet afhankelijk met betrekking tot grondposities en vastgoed. Kennis en ervaring zijn bij ProRail in voldoende mate aanwezig op het gebied van spoorgerelateerde kennis. Er is dan ook geen afhankelijkheid ten opzichte van NS Poort of de gemeente.

Ten aanzien van NS Poort is weinig te zeggen, omdat er geen interview is afgenomen met een belangenbehartiger van NS Poort. Echter uit tabel één valt nog wel het een en ander af te leiden. Zo valt te zien dat ProRail en NS Poort zeggen dat op het gebied van kennis en ervaring NS Poort vervangbaar is. Op het gebied van grondposities zijn ze totaal niet vervangbaar en qua financiën ook niet.

### 9.3 Complexiteit

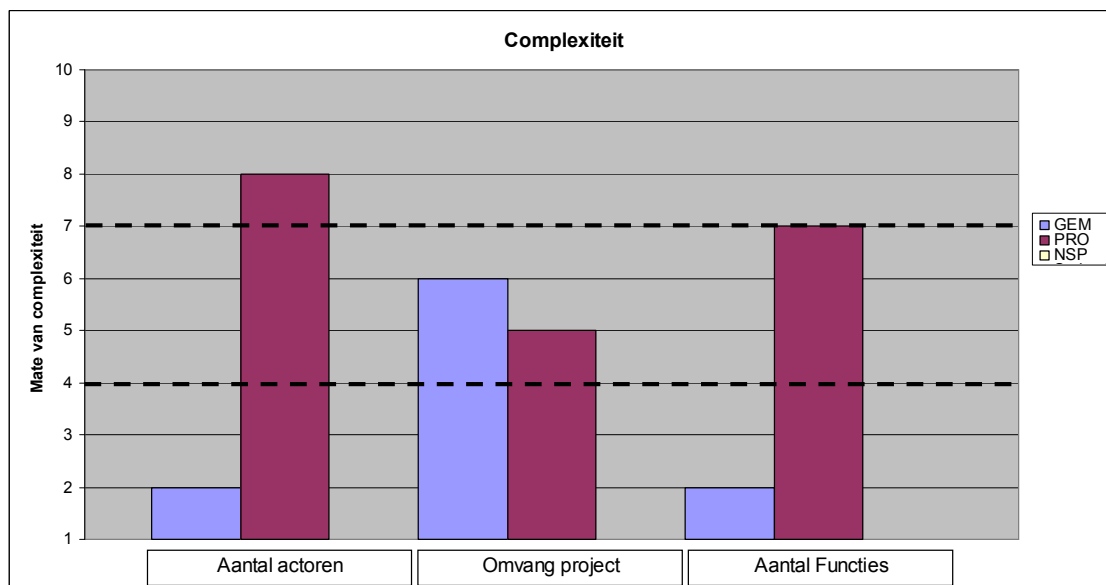
In paragraaf 6.2.1 is gekeken naar de complexiteit van een stationsontwikkelingsproject. Bij de netwerkfactor geslotenheid wordt er met behulp van een schaal van 1 tot en met 10 aangegeven in welke mate de actoren vinden dat de er sprake is van complexiteit in het plangebied. Er is een onderscheid gemaakt naar het *aantal deelnemende actoren*, *omvang* en *functies* in het plangebied.



De scores die zijn verkregen vanuit de interviews zijn in onderstaande tabel verwerkt.

| Casus:Breda centraal | Aantal actoren | Omvang project | Functies |
|----------------------|----------------|----------------|----------|
| Gemeente             | 2              | 6              | 2        |
| Prorail              | 8              | 5              | 7        |
| NS Poort             | x              | x              | x        |

Tabel 20: complexiteit



Figuur 16: complexiteit

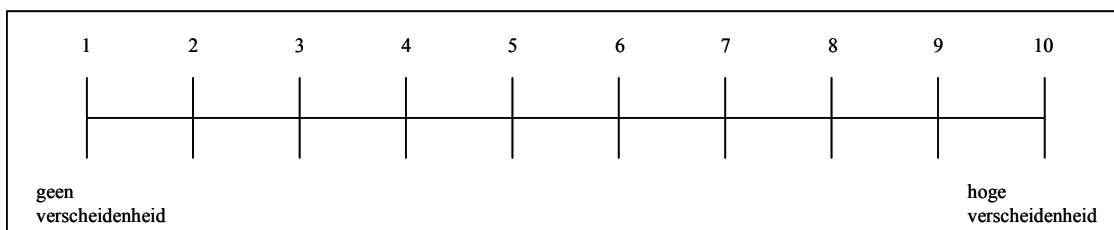
In het bovenstaande figuur zijn de uitkomsten van de tabel vijf gevisualiseerd. De mate van complexiteit is opgedeeld in drie vakken, te weten: 1-4 lage complexiteit, 4-7 middelmatige complexiteit, 7-10 een hoge mate van complexiteit.

#### *Toelichting op tabellen en grafieken*

Kijkend naar de complexiteit in de OV-Terminal kan worden geconcludeerd dat de gemeente het niet echt als een complex project ziet. Dit is uiterst merkwaardig te noemen, aangezien er bij de gemeente in de afgelopen jaren niet een dergelijk miljoenen project is gerealiseerd. De verklaring zit hem in het feit dat de gemeente de regie goed onder controle heeft en er zich weinig problemen hebben voorgedaan met de betrokken actoren. ProRail ziet het wel als een complex project, omdat zij normaliter basisstations bouwen. Omdat Breda Centraal een HSL-station wordt, moet het basisstation worden opgewaardeerd naar een station met internationale uitstraling. Deze uitbreidingen zorgen er bij ProRail voor dat het project als middelmatig complex wordt gezien.

## 9.4 Pluriformiteit

In paragraaf 6.2.1 is gekeken naar de verscheidenheid aan doelstellingen tussen en binnen organisaties. De zogenoemde interorganisatorische en intra-organisatorische pluriformiteit. Aan de hand van onderstaande tabel is een score van de betrokken actoren in beeld gebracht.



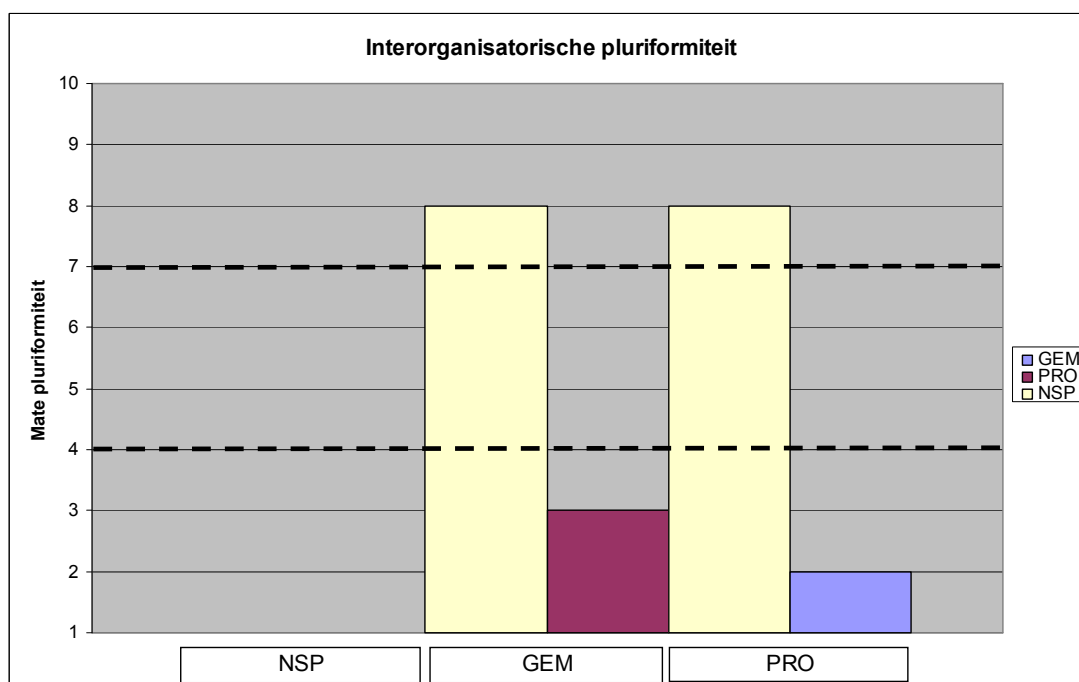
Door middel van het afnemen van interviews met de betrokken actoren zijn scores verkregen die in onderstaande tabel zijn verwerkt. Als eerste zijn de scores met betrekking tot de interorganisatorische pluriformiteit opgesteld.

### Interorganisatorische pluriformiteit

|                              |                 |                 |                |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>Casus: Breda centraal</b> |                 |                 |                |
| <b>Interorganisatorisch</b>  | <b>NS Poort</b> | <b>Gemeente</b> | <b>Prorail</b> |
| NS Poort                     | <del>8</del>    | x               | x              |
| Gemeente                     | 8               | <del>2</del>    | 3              |
| Prorail                      | 8               | 2               | <del>3</del>   |

**Tabel 21: interorganisatorische pluriformiteit**

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



**Figuur 17: interorganisatorische pluriformiteit**

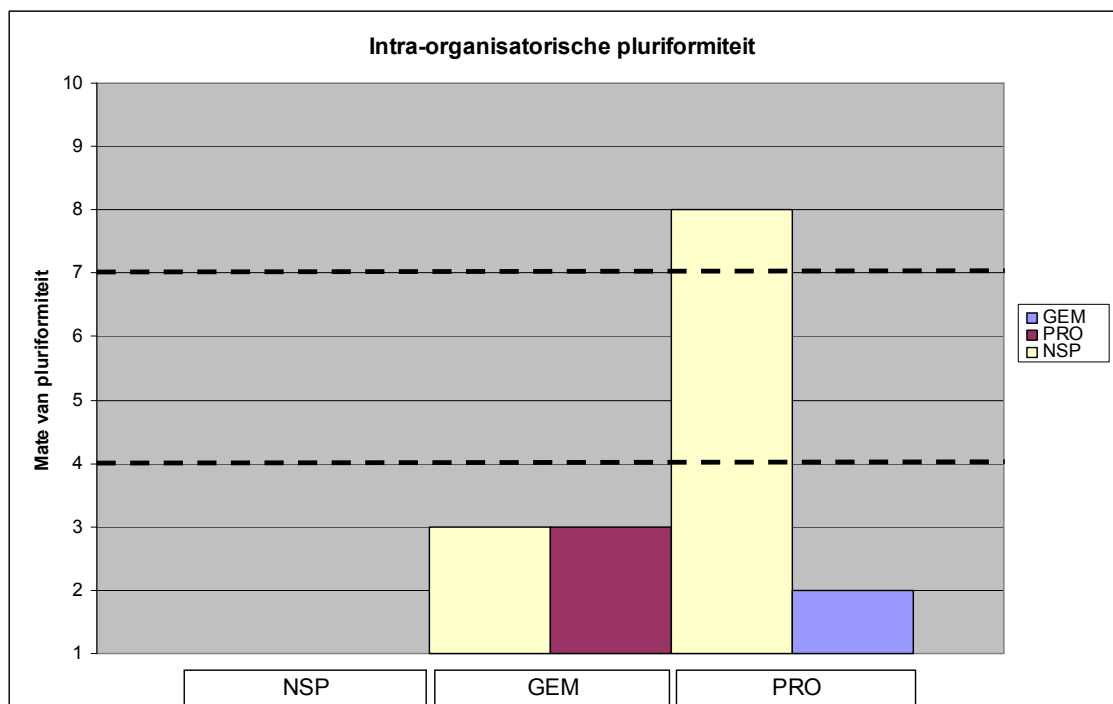
De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak (4-7) geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak (7-10) dat een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

Intra-organisatorische pluriformiteit

| Casus: Breda centraal |              |              |              |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Intra-organisatorisch | NS Poort     | Gemeente     | Prorail      |
| NS Poort              | <del>3</del> | x            | x            |
| Gemeente              | 3            | <del>2</del> | 3            |
| Prorail               | 8            | 2            | <del>8</del> |

Tabel 22: intra-organisatorische pluriformiteit

Om een beter beeld te krijgen van de waarde van de scores zijn de gegevens uit de tabel gevisualiseerd in onderstaande grafiek.



Figuur 18: intra-organisatorische pluriformiteit

De stippellijnen in de grafiek geven de scheiding aan tussen de vakken die de mate van verscheidenheid aan doelstellingen aangeven. Het eerste vak (tussen 1-4) geeft aan dat er lage pluriformiteit is. Het middelste vak geeft aan dat er een middelmatige pluriformiteit is. En tot slot het bovenste vak die een hoge mate van pluriformiteit weergeeft.

#### *Toelichting tabellen en grafieken*

De verscheidenheid aan doelstellingen in het plangebied van de OV-Terminal tussen de actoren is hoog. Wat opvalt, is dat er twee kampen zijn te onderscheiden: ProRail en de gemeente versus NS Poort. Uit de interviews met ProRail en de gemeente blijkt dat ze vaak niet op een lijn zitten met NS Poort. In eerste instantie valt de verscheidenheid mee. Iedereen wil een kwalitatief hoogstaande OV-Terminal ontwikkelen, waar alle partijen voordeel van hebben. Echter het onderliggende belang telt ook mee. Zo wil NS Poort meer winkels en veranderingen aan het ontwerp, zonder daarvoor extra te betalen. ProRail en de gemeente denken meer vanuit de doelstellingen van de overheid. Zij willen de kwaliteit van het openbare gebied verbeteren ten gunste van de mensen die er straks komen.

Binnen de organisaties is er niet heel veel verscheidenheid ten aanzien van doelstellingen. ProRail vindt dat er binnen de NS nog wel de nodige verscheidenheid heerst. Dit komt voort uit het feit dat er binnen de NS een splitsing is te zien tussen de vervoers- en de commerciële tak. De vervoerstak die wordt vertegenwoordigd door NS Reizigers kan zware voorwaarden hangen aan buitendienststellingen van NS Poort. Dit tot frustratie van NS Poort, omdat het de voortgang van het bouwen van winkels en kantoren belemmert.



## 9.5 Regie

Aan de hand van welke regierol de actoren vervullen wordt achterhaald welke strategie ze nastreven.

In onderstaande tabel is te zien in welke fase van het bouwproces de regierol wordt vervuld.

| Casus:Breda centraal |          |          |         |
|----------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase       | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort             | x        | x        | x       |
| Gemeente             | as       | x        | ag      |
| Prorail              | as       | ag       | x       |

| Casus:Breda centraal |          |          |         |
|----------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase          | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort             | x        | x        | x       |
| Gemeente             | ag       | x        | ag      |
| Prorail              | as       | ps       | x       |

Tabel 23: regierol

In de bovenstaande tabel zijn de volgende afkortingen van toepassing ten aanzien van de regierol.

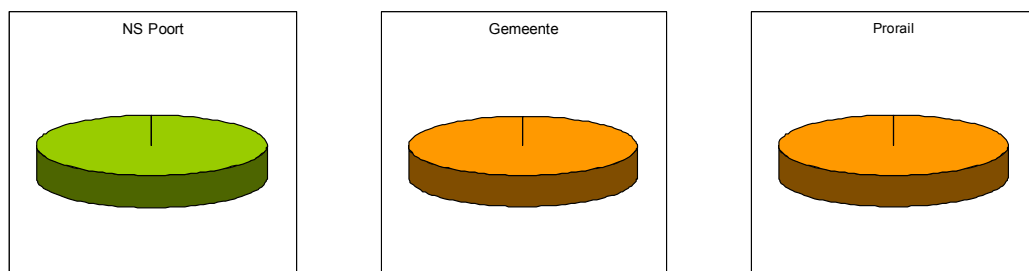
as = actief solistisch

ps = passief sturend

ag = actief gezamenlijk

ge = geen

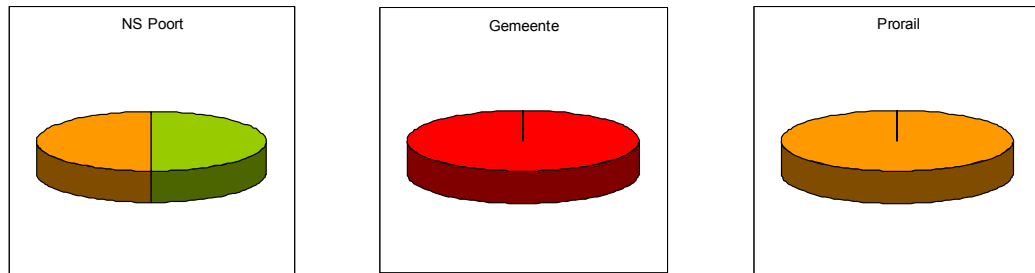
In de initiatieffase zijn de regierollen door de betrokken actoren als volgt vorm gegeven.



Figuur 19: regierol initiatieffase

|                    |   |
|--------------------|---|
| Actief solistisch  | ■ |
| Passief sturend    | ■ |
| Actief gezamenlijk | ■ |
| Geen               | ■ |

In de ontwerperperiode zijn de volgende regierollen van de betrokken actoren weergegeven.



**Figuur 20: regierol ontwerpfase**

*Toelichting op tabellen en figuren*

In de initiatieffase was de gemeente nog gedeeld opdrachtgever. Later heeft ProRail het van de gemeente overgenomen en werden ze gedelegeerd opdrachtgever. De gemeente heeft dus in de initiatieffase een actief gezamenlijke rol op zich genomen om het project vlot te trekken. In de ontwerpfase is er meer een passief sturende rol aangenomen.

De rol van ProRail was, zoals eerder vermeld in het begin terughoudend, omdat de positie nog moest worden veilig gesteld. Daarna is in de ontwerpfase actief gezamenlijk gewerkt aan een definitief ontwerp.

NS Poort was in de initiatieffase actief solistisch in verband met de grondposities die het in zijn bezit had. Maar gedurende de ontwerpfase werd een switch gemaakt naar een actief gezamenlijke rol, omdat het ontwerp moest worden afgestemd op de eisen en wensen van NS Poort.

**DEEL C:**

**ANALYSE EN CONCLUSIES**

## 10 ANALYSE

### 10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de cases doorgelicht. Dit vindt plaats door een analyse met de gevonden waarden die afkomstig zijn van de casestudie-interviews. In de crosscase analyse wordt gekeken naar de invloed van afhankelijkheid, pluriformiteit en complexiteit op de processtrategieën van de actoren. Ook wordt in de crosscase analyse gekeken of er verbanden bestaan tussen de drie netwerkfactoren en de daarop voortvloeiende processtrategieën. In de volgende paragraaf wordt eerst de processtrategie van de actoren in kaart gebracht door middel van de regierollen.

### 10.2 Crosscase analyse: de processtrategie

In de operationalisering is een type regierol aan een processtrategie gekoppeld. De actief gezamenlijke en de passief sturende rol komen overeen met de interactieve processtrategie. De actief solistische rol en 'geen rol' komen overeen met de positionele processtrategie. In de interviews zijn vragen gesteld over de type regierollen die de betrokken actoren vervullen. De regierollen en de daarbij horende strategieën worden in de onderstaande tabel getoond.

|         |          | regierol           |                               | strategie      |             |
|---------|----------|--------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
|         |          | Initiatieffase     | Ontwerpfase                   | Initiatieffase | Ontwerpfase |
| Utrecht | NS Poort | geen rol           | actief gezamenlijk            | positioneel    | interactief |
|         | Gemeente | passief sturend    | actief gezamenlijk            | interactief    | interactief |
|         | ProRail  | actief solistisch  | actief solistisch/gezamenlijk | positioneel    | positioneel |
| Arnhem  | NS Poort | geen rol           | actief gezamenlijk            | positioneel    | interactief |
|         | Gemeente | actief gezamenlijk | actief gezamenlijk            | interactief    | interactief |
|         | ProRail  | actief gezamenlijk | actief gezamenlijk            | interactief    | interactief |
| Breda   | NS Poort | actief solistisch  | actief solistisch/gezamenlijk | positioneel    | positioneel |
|         | Gemeente | actief gezamenlijk | passief sturend               | interactief    | interactief |
|         | ProRail  | actief gezamenlijk | actief gezamenlijk            | interactief    | interactief |

Tabel 24: regierol en processtrategie

De processtrategieën zijn op basis van de regierollen geoperationaliseerd. In bijlage vijf zijn de uitkomsten te vinden van de interviewvragen omtrent de processtrategie. Aan de betrokken actoren is gevraagd welke processtrategie er wordt gevoerd. Deze verkregen antwoorden ten aanzien van de gevoerde processtrategieën komen overeen met de invulling van de bovenstaande tabel.

In bovenstaande tabel is te zien dat een actief gezamenlijke en passief sturende regierol overeenkomt met een interactieve processtrategie. Een actief solistische en geen rol komen overeen met een positionele processtrategie. Er zijn een aantal aspecten die opvallen in de bovenstaande tabel. In de eerste plaats valt op dat NS Poort in de initiatieffase in de drie cases een positionele processtrategie voert. In de ontwerpfase wordt in de cases Utrecht Centraal en Arnhem Centraal overgegaan naar een interactieve processtrategie. In de case Breda Centraal blijft NS Poort een positionele processtrategie voeren. Het tweede wat opvalt, is dat de gemeente in alle drie de cases een interactieve processtrategie voert in zowel de initiatief- en ontwerpfase. ProRail voert in de case

Utrecht Centraal een positionele processtrategie. In de overige twee cases wordt een interactieve processtrategie gevoerd.

Nu de tabel met processtrategieën is ontleend aan de hand van de regierollen worden de netwerkfactoren geanalyseerd.

## 10.3 Crosscase analyse: netwerkfactoren afzonderlijk

### 10.3.1 Afhankelijkheid

De mate van afhankelijkheid van hulpbronnen tussen actoren in de drie cases is onderverdeeld in een drietal dimensies, namelijk: de financiële bijdrage, de grondposities en/of vastgoed en kennis en ervaring. Van deze drie dimensies is de mate van afhankelijkheid tussen actoren bepaald in de cases. De uitkomsten hebben geresulteerd in de onderstaande tabel.

|                             | Utrecht Centraal |          |         | Arnhem Centraal |          |         | Breda Centraal |          |         |
|-----------------------------|------------------|----------|---------|-----------------|----------|---------|----------------|----------|---------|
| financiële bijdrage         | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 3        | 3       |                 | 2        | 3       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 1                |          | 3       | 2               |          | 3       | 1              |          | 3       |
| Prorail                     | 3                | 3        |         | 3               | 3        |         | 2              | 3        |         |
| grondpositie en/of vastgoed | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 2        | 2       |                 | 1        | 3       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 2                |          | 2       | 2               |          | 3       | 2              |          | 2       |
| Prorail                     | 2                | 2        |         | 2               | 2        |         | 2              | 2        |         |
| kennis & ervaring           | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 3        | 3       |                 | 3        | 2       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 2                |          | 2       | 1               |          | 1       | 3              |          | 1       |
| Prorail                     | 3                | 3        |         | 2               | 2        |         | 3              | 3        |         |

Tabel 25: afhankelijkheid hulpbronnen

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | grote afhankelijkheid        |
| 2 | middelmatige afhankelijkheid |
| 3 | onafhankelijk                |

Op het gebied van financiële bijdrage valt op dat ProRail in nagenoeg alle cases onafhankelijk is ten opzichte van de andere actoren. Dit komt, omdat ProRail wordt gefinancierd door het ministerie van V&W. De gemeente is in alle drie de cases afhankelijk van NS Poort. NS poort is in de case Arnhem Centraal middelmatig afhankelijk van de gemeente. Voor de rest is NS Poort onafhankelijk in de case Utrecht Centraal. In de tabel is dus waar te nemen dat er een grote mate van onafhankelijkheid is ten opzichte van de financiële bijdrage.

Bij de dimensie grondpositie en/of vastgoed is waar te nemen dat in het algemeen er een middelmatige afhankelijk is tussen de drie actoren. NS Poort is in de case Arnhem Centraal in grote mate afhankelijk van de gemeente. De gemeente bezit namelijk veel grond in het stationsgebied waar NS Poort graag wil ontwikkelen. Tot slot wordt gekeken naar kennis en ervaring. Wat voornamelijk opvalt, is de middelmatige en grote afhankelijkheid van de gemeente ten opzichte van de andere twee actoren. NS Poort en ProRail zijn onafhankelijk en in sommige gevallen middelmatig afhankelijk ten aanzien van kennis en ervaring.

In tabel 24 zijn de regierollen met de daarbij horende processtrategieën te zien. Er kunnen een aantal interessante aspecten uit die tabel worden gehaald ten aanzien van de netwerkfactor afhankelijkheid. Er is ten aanzien van tabel 25 al gezegd dat de gemeente in alle drie projecten afhankelijk is ten opzichte van de andere twee actoren. Wanneer er naar tabel 24 wordt gekeken, valt op dat de gemeente in alle drie de cases een interactieve rol vervult. ProRail is in de cases middelmatig afhankelijk en onafhankelijk. Er wordt door ProRail zowel positionele als interactieve strategie gevoerd wanneer er afhankelijkheid en onafhankelijkheid tussen actoren is. NS Poort is vaak middelmatig afhankelijk en onafhankelijk en voert daarbij een positionele strategie. Wat opvalt, is dat naarmate de actoren meer onafhankelijk zijn er vaker een positionele strategie wordt gevoerd.

### 10.3.2 Complexiteit

Bij de mate van complexiteit is gekeken naar het aantal betrokken actoren, de omvang van het project en het aantal functies. In onderstaande tabel zijn de uitkomsten van de drie cases te zien.

| Complexiteit |          | Aantal actoren   | Omvang project   | Aantal functies  |
|--------------|----------|------------------|------------------|------------------|
| Utrecht      | NS Poort | hoog             | hoog             | laag             |
|              | Gemeente | hoog             | hoog             | middelmatig/hoog |
|              | ProRail  | hoog             | hoog             | laag/middelmatig |
| Arnhem       | NS Poort | middelmatig/hoog | middelmatig      | middelmatig      |
|              | Gemeente | middelmatig/hoog | hoog             | hoog             |
|              | ProRail  | hoog             | middelmatig/hoog | laag             |
| Breda        | NS Poort | geen antwoord    | geen antwoord    | geen antwoord    |
|              | Gemeente | laag             | middelmatig      | laag             |
|              | ProRail  | hoog             | middelmatig      | middelmatig/hoog |

Tabel 26: complexiteit

Wat meteen opvalt, is dat bij de case van Utrecht Centraal alle actoren een hoge mate van complexiteit ervaren ten aanzien van de aspecten: het aantal actoren en de omvang van het project. Bij Arnhem Centraal ligt de complexiteit tussen middelmatig en hoog. Bij Breda Centraal is er een lage tot middelmatige complexiteit in het stationsgebied. Wat verder opvalt, is dat de het aantal functies een lage tot middelmatige complexiteit laten zien. Daarnaast zijn het aantal actoren en de omvang van het project juist middelmatig tot hoog ten aanzien van complexiteit.

In tabel 24 zijn de regierollen met de daarbij horende processtrategieën te zien. Er kunnen een aantal interessante aspecten uit die tabel worden gehaald ten aanzien van de netwerkfactor complexiteit. Het valt bij de netwerkfactor complexiteit op dat de gemeente een hoge mate van complexiteit ervaart en er een interactieve processtrategie op na houdt. Dit is het geval bij de cases Utrecht Centraal en Arnhem Centraal. ProRail ervaart in het algemeen ook een hoge mate van complexiteit. De processtrategieën van ProRail zijn in de case Utrecht Centraal positioneel en in de andere twee cases interactief. NS Poort vindt de mate van complexiteit middelmatig. De processtrategie van NS Poort is voornamelijk positioneel en een enkele keer interactief.

### 10.3.3 Pluriformiteit

Zoals al eerder in dit onderzoek naar voren is gekomen, zijn er twee vormen van pluriformiteit te onderscheiden: interorganisatorische en intra-organisatorische pluriformiteit. Deze twee vormen van pluriformiteit zijn in de cases onderzocht. De uitkomsten staan in onderstaande tabel.

| Pluriformiteit |          | Interorganisatorisch |                     | Intraorganisatorisch             |
|----------------|----------|----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Utrecht        | NS Poort | hoog tov Gem         | hoog tov Pro        | laag tov Gem/Pro                 |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | middelmatig tov NSP laag tov Pro |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | middelmatig tov NSP/ Gem         |
| Arnhem         | NS Poort | middelmatig tov Gem  | middelmatig tov Pro | hoog tov Gem/Pro                 |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | geen antwoord                    |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | middelmatig tov NSP laag tov Gem |
| Breda          | NS Poort | geen antwoord        | geen antwoord       | geen antwoord                    |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | laag tov Pro/NSP                 |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | hoog tov NSP laag tov Gem        |

Tabel 27: pluriformiteit

Uit de bovenstaande tabel is een herhalingspatroon zichtbaar bij de drie cases. De gemeente en ProRail vinden dat er een hoge mate van interorganisatorische pluriformiteit heerst ten opzichte van NS Poort in de projecten. Andersom is dit niet structureel het geval. In de case Arnhem Centraal geeft NS Poort aan een middelmatige pluriformiteit ten opzichte van de gemeente en ProRail te hebben. Bij Utrecht Centraal is er wel een hoge mate van pluriformiteit jegens de gemeente en ProRail. Helaas zijn er geen antwoorden in de case Breda Centraal gegeven omtrent de pluriformiteit. Bij de intra-organisatorische pluriformiteit zijn geen overeenkomsten te halen uit de vergelijking met de cases onderling. Er is hier in slechts twee gevallen ook maar sprake van een hoge mate van pluriformiteit. Ten aanzien van de netwerkfactor pluriformiteit wordt alleen nog gekeken naar de interorganisatorische pluriformiteit.

In tabel 24 zijn de regierollen met de daarbij horende processtrategieën te zien. Ten aanzien van de netwerkfactor pluriformiteit worden een aantal aspecten uit die tabel toegelicht.

In de eerste instantie valt op dat NS Poort vaak een positionele processtrategie hanteert jegens de gemeente en ProRail. Ten tweede valt op dat de gemeente en ProRail meer interactief zijn.

## 10.4 Crosscase analyse: combinatie netwerkfactoren

In het tweede gedeelte van de crosscase analyse wordt gekeken naar verbanden tussen de netwerkfactoren en de daarop voortvloeiende invloed op de processtrategieën van de betrokken actoren.

|                             | Utrecht Centraal |          |         | Arnhem Centraal |          |         | Breda Centraal |          |         |
|-----------------------------|------------------|----------|---------|-----------------|----------|---------|----------------|----------|---------|
| financiële bijdrage         | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 3        | 3       |                 | 2        | 3       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 1                |          | 3       | 2               |          | 3       | 1              |          | 3       |
| Prorail                     | 3                | 3        |         | 3               | 3        |         | 2              | 3        |         |
| grondpositie en/of vastgoed | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 2        | 2       |                 | 1        | 3       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 2                |          | 2       | 2               |          | 3       | 2              |          | 2       |
| Prorail                     | 2                | 2        |         | 2               | 2        |         | 2              | 2        |         |
| kennis & ervaring           | NS Poort         | Gemeente | Prorail | NS Poort        | Gemeente | Prorail | NS Poort       | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                    |                  | 3        | 3       |                 | 3        | 2       |                | x        | x       |
| Gemeente                    | 2                |          | 2       | 1               |          | 1       | 3              |          | 1       |
| Prorail                     | 3                | 3        |         | 2               | 2        |         | 3              | 3        |         |

Tabel 28: afhankelijkheid

| Complexiteit |          | Aantal actoren   | Omvang project   | Aantal functies  |
|--------------|----------|------------------|------------------|------------------|
| Utrecht      | NS Poort | hoog             | hoog             | laag             |
|              | Gemeente | hoog             | hoog             | middelmatig/hoog |
|              | ProRail  | hoog             | hoog             | laag/middelmatig |
| Arnhem       | NS Poort | middelmatig/hoog | middelmatig      | middelmatig      |
|              | Gemeente | middelmatig/hoog | hoog             | hoog             |
|              | ProRail  | hoog             | middelmatig/hoog | laag             |
| Breda        | NS Poort | geen antwoord    | geen antwoord    | geen antwoord    |
|              | Gemeente | laag             | middelmatig      | laag             |
|              | ProRail  | hoog             | middelmatig      | middelmatig/hoog |

Tabel 29: complexiteit

| Pluriformiteit |          | Interorganisatorisch |                     | Intraorganisatorisch               |
|----------------|----------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| Utrecht        | NS Poort | hoog tov Gem         | hoog tov Pro        | laag tov Gem/Pro                   |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | middelmatig tov NSP   laag tov Pro |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | middelmatig tov NSP/ Gem           |
| Arnhem         | NS Poort | middelmatig tov Gem  | middelmatig tov Pro | hoog tov Gem/Pro                   |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | geen antwoord                      |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | middelmatig tov NSP   laag tov Gem |
| Breda          | NS Poort | geen antwoord        | geen antwoord       | geen antwoord                      |
|                | Gemeente | hoog tov NSP         | laag tov Pro        | laag tov Pro/NSP                   |
|                | ProRail  | hoog tov NSP         | laag tov Gem        | hoog tov NSP   laag tov Gem        |

Tabel 30: pluriformiteit

In de bovenstaande tabellen wordt gezocht naar verbanden tussen de netwerkfactoren die van invloed zijn op de processtrategie van de betrokken actoren. Gezien de veronderstelde verbanden uit de theorie is het aannemelijk dat bij een grote afhankelijkheid en een hoge complexiteit een interactieve strategie hoort. Wanneer wordt gekeken naar de gemeente is te zien dat er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van NS Poort en ProRail in de drie cases. De mate van complexiteit is hoog te noemen in de cases Utrecht Centraal en Arnhem Centraal. Echter in de case Utrecht Centraal zijn er twee van de drie actoren die een positionele processtrategie voeren in plaats van de verwachte interactieve processtrategie. In de case Arnhem Centraal zijn er bij een



middelmatige afhankelijkheid en een hoge complexiteit twee van de drie actoren die een interactieve processtrategie voeren. In Breda Centraal is de afhankelijkheid tussen de actoren aanwezig, maar is de complexiteit veel lager. Hier zijn ook twee van de drie actoren met een interactieve processtrategie. In de drie cases is dus *geen verband* te leggen tussen een grote mate van afhankelijkheid en een hoge complexiteit wat moet resulteren in een interactieve strategie.

De combinatie van een lage pluriformiteit met een grote afhankelijkheid en/of hoge complexiteit zou vanuit theoretisch oogpunt ook kunnen leiden tot een interactieve processtrategie. Bij de case Utrecht Centraal is er een lage mate van pluriformiteit tussen de gemeente en ProRail. Allebei geven ze ook aan de complexiteit hoog te vinden. De mate van afhankelijkheid is bij de gemeente ook hoog, maar bij ProRail middelmatig tot onafhankelijk. Er wordt uit tabel 24 gehaald dat er door ProRail een positionele processtrategie wordt gevoerd en door de gemeente een interactieve processtrategie. Een *verband* in case Utrecht centraal tussen de netwerkfactoren en de processtrategie kan dus *niet worden aangetoond*.

In de case Arnhem Centraal hebben de gemeente en ProRail een lage pluriformiteit ten opzichte van elkaar. Er is tussen de gemeente en ProRail ook een afhankelijkheidsrelatie. De gemeente en ProRail vinden de complexiteit middelmatig tot laag. Beide actoren hebben een interactieve processtrategie. Aangezien de complexiteit niet hoog is, is er *geen verband* te leggen tussen de netwerkfactoren en de keuze voor een processtrategie.

In de laatste case Breda Centraal hebben de gemeente en ProRail een lage pluriformiteit ten opzichte van elkaar. Er is tussen de gemeente en ProRail ook een afhankelijkheidsrelatie. Er is echter niet een hoge mate van afhankelijkheid tussen ProRail en de gemeente. De mate van complexiteit van beide actoren is middelmatig. Beide actoren voeren een interactieve processtrategie. Ook in de case Breda Centraal is er *geen verband* te leggen tussen de netwerkfactoren en de processtrategie die is gevoerd.

## 11 CONCLUSIES

### 11.1 Inleiding

In dit onderzoek is gekeken naar de herontwikkeling van stationslocaties. Centraal daarin stonden het netwerk en het proces. Er is een theoretisch kader opgesteld ten behoeve van deze aspecten, die in een drietal casestudies is gebruikt voor de analyse van praktijkprojecten. De vergelijking tussen theorie en praktijk had tot doel om een antwoord te kunnen geven op de geformuleerde hoofdvraag in hoofdstuk 1.

De hoofdvraag luidde als volgt:

*In hoeverre zijn netwerkfactoren van invloed op de processtrategie van betrokken actoren in een stationsontwikkelingsproces?*

Deze hoofdvraag is opgedeeld in een aantal deelvragen. De antwoorden van de eerste drie deelvragen hebben geresulteerd in een theoretisch kader. Vanuit deze theorie worden een drietal verbanden verondersteld. Het theoretische kader is vervolgens gebruikt om een drietal cases door te lichten. De vergelijking tussen de vanuit de theorie veronderstelde verbanden en de resultaten van de praktijkanalyse geeft antwoord op de laatste drie deelvragen. De opgestelde conclusies zijn een afgeleide van de theoretische en praktische uitwerking van het onderwerp stationslocatieontwikkeling.

In de eerste paragraaf wordt gekeken naar de regierollen en processtrategieën. Vervolgens worden de netwerkfactoren afzonderlijk vergeleken met de vanuit de theorie veronderstelde verbanden. In het tweede deel worden de netwerkfactoren gecombineerd en wordt er gekeken of er tussen de gezamenlijke netwerkfactoren en de processtrategieën verbanden bestaan.

### 11.2 Processtrategieën

In eerste instantie is er gekeken naar de processtrategie. De processtrategieën zijn geoperationaliseerd aan de hand van de regierollen. Het in kaart brengen van de regierollen is gedaan aan de hand van de interviewvragen. Er wordt geconcludeerd dat een actief gezamenlijke en passief sturende regierol overeenkomt met een interactieve processtrategie. Een actief solistische en geen rol komen overeen met een positionele processtrategie. De processtrategieën die op basis van de regierollen zijn gekozen, zijn aan de hand van interviewvragen omtrent processtrategieën gecontroleerd (bijlage 5).

### 11.3 Netwerfactoren afzonderlijk

Op basis van het theoretisch kader zijn er een drietal veronderstellingen opgesteld. Deze zijn door middel van casestudies getoetst. De eerste veronderstelling luidde als volgt:

Naar mate de afhankelijkheid van hulpbronnen tussen actoren groot is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.

In het theoretisch kader is het begrip afhankelijkheid beschreven. Onder afhankelijkheid wordt de onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende actoren verstaan. Deze afhankelijkheidsrelaties tussen actoren zijn van invloed op de sturingsmogelijkheden in een netwerk. De sturingsmogelijkheid waar in dit onderzoek naar wordt gekeken is de processtrategie die de actoren hanteren. Er zijn ten aanzien van afhankelijkheidsrelaties zowel barrières als kansen die van invloed zijn op het sturingsproces. Een voorbeeld van een barrière is wanneer actoren uitgebuit worden op het moment dat zij afhankelijk zijn. Naast de barrières zijn er ook kansen. Kansen ontstaan doordat actoren onderling afhankelijk zijn en wel met elkaar moeten samenwerken om tot oplossingsrichtingen te komen.

De afhankelijkheidsrelaties zijn geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies: financiële bijdrage, grondposities en/of vastgoed en kennis en ervaring. Door middel van casestudies is de mate van afhankelijkheid tussen actoren in kaart gebracht. De uitkomsten daarvan zijn in het vorige hoofdstuk, de analyse, behandeld. De uitkomsten omtrent afhankelijkheid hebben tot de volgende conclusies geleid.

In de analyse is geconstateerd dat in de cases op het gebied van de financiële bijdrage een grote mate van onafhankelijkheid heerst. Voornamelijk NS Poort en ProRail zijn onafhankelijk ten opzichte van de andere actoren. De gemeente is in de cases wel afhankelijk van een andere actor, namelijk van NS Poort. Op het gebied van grondposities en/of vastgoed is er gemiddeld gezien een middelmatige afhankelijkheid tussen actoren. Ten aanzien van kennis en ervaring is de gemeente voornamelijk afhankelijk van NS Poort en ProRail. NS Poort is overwegend onafhankelijk en ProRail ook behalve in de case Arnhem Centraal. Wanneer er naar de processtrategieën van de betrokken actoren wordt gekeken, is de gemeente als enige interactief in alle cases als er ook daadwerkelijk sprake is van afhankelijkheid tussen actoren. NS Poort is overwegend positioneel en ProRail in de case Utrecht Centraal positioneel en in de rest interactief.

Er wordt geconcludeerd dat de veronderstelling klopt als er wordt gekeken naar de gemeente. De gemeente is namelijk vooral afhankelijk van de twee andere actoren en voert een interactieve strategie. Wanneer er naar de theorie wordt gekeken, wordt geconstateerd dat de afhankelijkheid tussen actoren ten aanzien van de financiële bijdrage tot kansen heeft geleid. De gemeente heeft in de cases door middel van de afhankelijkheidsrelatie de actoren bij elkaar weten te brengen in het stationsontwikkelingsproces. NS Poort en ProRail zijn veel minder afhankelijk en dus hoeft het initiatief om te interacteren ook niet van hun kant te komen.

In de drie casestudies wordt geconcludeerd dat bij onafhankelijkheid tussen actoren er in veel gevallen sprake is van een positionele strategie. Vanuit de interviews kwam naar voren dat er bij een hoge mate van onafhankelijkheid tussen de actoren weinig interactie plaats vond. Dit had te maken met het feit dat er bij onafhankelijkheid weinig tot geen rekening wordt gehouden met andere actoren.

De tweede veronderstelling luidde als volgt:

Naar mate de complexiteit hoog is, zal er een interactieve processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.

Deze veronderstelling is eveneens opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. In het theoretisch kader is het begrip geslotenheid beschreven. De mate geslotenheid van een actor is gerelateerd aan de mate van complexiteit van een actor. Bij een hoge mate van complexiteit is het aannemelijk dat een actor zich gesloten op gaat stellen. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer een groot aantal actoren zich in een netwerk bevinden. De actoren stellen zich dan gesloten op, omdat de onzekerheid in het netwerk dan toeneemt. Een lage mate van complexiteit zorgt er naar alle waarschijnlijkheid voor dat een actor minder gesloten is. Ten aanzien van complexiteit bestaan er barrières en kansen die van invloed zijn op het sturingsproces. Barrières en kansen ontstaan omdat actoren de complexiteit te hoog vinden. Aan de ene kant ontstaan kansen, omdat een hoge mate van complexiteit actoren prikkelt om interactie met elkaar te hebben. Aan de andere kant ontstaan barrières, omdat actoren zich gesloten op gaan stellen bij een hoge mate van complexiteit.

De geslotenheid is geoperationaliseerd aan de hand van complexiteit. De mate van complexiteit is bepaald aan de hand van het aantal deelnemende actoren, de omvang van het project en de functiemenging. Door middel van casestudies is de mate van complexiteit in kaart gebracht. De uitkomsten daarvan zijn in het vorige hoofdstuk, de analyse, behandeld. De uitkomsten omtrent complexiteit hebben tot de volgende conclusies geleid.

Er wordt geconcludeerd dat de hoge mate van complexiteit niet resulteert in een interactieve processtrategie. In de initiatieffase komt de hoge mate van complexiteit slechts twee keer overeen met een interactieve processtrategie. In de ontwerpfase is dit aantal iets hoger. Het verband tussen een hoge mate van complexiteit en een interactieve processtrategie wordt niet aangetoond in de drie cases.

In de case Utrecht Centraal vinden de betrokken actoren dat het om een complex project gaat. De mate van complexiteit geeft dit ook aan. Wat echter opvalt, is dat er twee actoren een positionele processtrategie voeren in de initiatieffase. ProRail hanteert de positionele processtrategie in zowel de initiatieffase als de ontwerpfase. Vanuit de interviews komt naar voren dat de positionele processtrategie van ProRail juist te maken heeft met complexiteit. Doordat in 2000 het Utrecht Centrum Project (UCP) was vastgelopen vanwege een te complex karakter ten aanzien van de ontwikkelingsprocessen, heeft ProRail ten aanzien van de NSP Utrecht Centraal een positionele processtrategie aangenomen. In de eerste instantie vormde de complexe situatie een barrière in het proces. ProRail wilde echter een ontwerp neerleggen waar iedereen mee verder kon. ProRail heeft bewust gekozen voor weinig interactie met de betrokken partijen, omdat de vorige projecten te complex waren en op een mislukking zijn uitgelopen. De barrière die is ontstaan heeft geresulteerd in

een positionele processtrategie. Met andere woorden: een hoge mate van complexiteit heeft tot een positionele strategie geleid in plaats van de veronderstelde interactieve strategie. Tevens is door middel van de barrière naar oplossingsrichtingen gekeken en heeft het geen negatief effect op het proces gehad.

De positionele processtrategie van NS Poort heeft ook te maken met het UCP. Vanuit het UCP had NS Poort namelijk nog oude contracten liggen met de gemeente. Zij wilden de positie die zij in die contracten hadden gekregen in dit nieuwe project ook terug zien. Vandaar de positionele processtrategie in de initiatieffase.

De derde veronderstelling luidde als volgt:

Naar mate de pluriformiteit hoog is, zal er een positionele processtrategie worden ontwikkeld door de actoren.

In het theoretisch kader is het begrip pluriformiteit beschreven. Pluriformiteit duidt de mate van verscheidenheid van actoren en hun standpunten aan in een netwerk. Er kan sprake zijn van intra- en interorganisatorische pluriformiteit. Ten aanzien van pluriformiteit bestaan er barrières en kansen die van invloed zijn op het sturingsproces. Doordat actoren verschillende belangen en doelstellingen hebben en deze soms niet overeen komen, ontstaan er barrières tussen de actoren. De verschillende doelen en belangen kunnen juist ook positief werken. De actoren kunnen door middel van "creatieve concurrentie" tot nieuwe oplossingsrichtingen komen.

De pluriformiteit is geoperationaliseerd aan de hand van de doelstellingen van de betrokken actoren. Door middel van casestudies is de mate van pluriformiteit in kaart gebracht. De uitkomsten daarvan zijn in het vorige hoofdstuk, de analyse, behandeld. De uitkomsten omtrent pluriformiteit hebben tot de volgende conclusies geleid.

In de analyse is geconstateerd dat er ten aanzien van interorganisatorische pluriformiteit een herhalingspatroon zichtbaar is en bij intra-organisatorische pluriformiteit niet. Het herhalingspatroon geeft aan dat NS Poort jegens de gemeente en ProRail een positionele processtrategie voert en dat er ook sprake is van een hoge mate van pluriformiteit. Dit is in de initiatieffase in alle drie de cases het geval en slechts één keer in de ontwerpfase.

Er wordt geconcludeerd dat de hoge mate van pluriformiteit gedeeltelijk resulteert in een positionele processtrategie in de drie cases. In de initiatieffase is NS Poort diegene die een hoge mate van pluriformiteit scoort en een positionele processtrategie voert in de drie cases. Wanneer er naar de theorie wordt gekeken, is een barrière een knelpunt voor het verloop van het proces. Vanuit de interviews kwam naar voren dat NS Poort in de initiatieffase zijn eigen doelen en belangen heeft nagestreefd zonder te overleggen met de andere actoren. De positionele processtrategie van NS Poort slaat echter om naar een interactieve strategie. Kijkend naar de theorie heeft NS Poort een kans aangegrepen om te komen tot nieuwe oplossingsrichtingen. NS Poort wilde de eigen doelen en belangen met die van de andere actoren verenigen. NS Poort kwam tot het inzicht dat er interactie

met elkaar moet plaats vinden om de belangen en doelstellingen die je voor ogen hebt, kunt bewerkstelligen.

#### **11.4 Combinatie netwerkfactoren**

In het tweede gedeelte van de conclusies wordt gekeken of een combinatie van netwerkfactoren invloed heeft op de processtrategie van actoren. Vanuit de theorie zijn een aantal verbanden gelegd tussen de netwerkfactoren. In de theorie wordt een link gelegd tussen onderlinge afhankelijkheid, geslotenheid en pluriformiteit. Onderlinge afhankelijkheid betekent namelijk ook dat actoren zich niet extreem gesloten kunnen opstellen en extreem pluriform kunnen gedragen. Dit kan tot conflictsituaties leiden.

De combinaties zijn een resultaat van de veronderstellingen die in het eerste deel naar voren zijn gehaald. De netwerkfactor afhankelijkheid en complexiteit worden als eerste gecombineerd. Uit de analyse blijkt dat er geen verbanden kunnen worden gelegd die verklaren waarom er een bepaalde processtrategie is gekozen. Ook de combinatie tussen een hoge complexiteit, grote afhankelijkheid en een lage pluriformiteit levert geen zichtbare verbanden op. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat een combinatie van netwerkfactoren geen invloed heeft op de processtrategie die de actoren bewandelen.

#### **11.5 Totstandkoming van de conclusies**

Ten aanzien van de netwerkfactoren kan er nergens met zekerheid worden gezegd dat ze afzonderlijk of in combinatie van invloed zijn op de processtrategie. Een verklaring van deze conclusie komt voort uit een aantal oorzaken. Ten eerste zijn er beperkingen ten opzichte van de onderzoeksopzet. In het onderzoek zijn de drie actoren betrokken die het dagelijkse proces sturen in een stationsontwikkeling. Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat er naast de drie actoren die centraal staan in dit onderzoek ook een aantal andere actoren heel belangrijk zijn. Dit zijn het ministerie van VROM en V&W en de provincie. Als er bijvoorbeeld wordt gekeken naar de afhankelijkheid tussen actoren, dan zijn de gemeente en NS Poort voor een financiële bijdrage niet afhankelijk van ProRail. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat er wel een afhankelijkheidsrelatie tussen de gemeente/NS Poort en het ministerie van V&W is, omdat V&W over het algemeen een substantieel deel van de financiering van het station op zich neemt. Er was ten aanzien van afhankelijkheid een beter beeld ontstaan wanneer de andere drie actoren ook waren betrokken in het onderzoek. Dit zelfde geldt voor de pluriformiteit en complexiteit in het onderzoek.

In de tweede plaats hebben de interviewvragen veel data gegenereerd, maar is een deel daarvan niet bruikbaar geweest. De koppeling tussen interviewvragen en de te meten variabelen had specifieker moeten zijn. De data-output was dan van meer waarde geweest voor dit onderzoek.

Ook de keuze voor de drie netwerkfactoren zijn van invloed op de uitkomst van het onderzoek. Door middel van een casestudie voorafgaande aan het afbakenen van de netwerkfactoren was een beter

beeld ontstaan welke netwerkfactoren wellicht van invloed zouden kunnen zijn op de processtrategie die de betrokken actoren voeren.

## **12 AANBEVELINGEN**

### **12.1 Inleiding**

Er is in het vorige hoofdstuk geconcludeerd dat op basis van de verzamelde data geen eenduidige verklaring kan worden gegeven voor de processtrategieën die de betrokken actoren hanteren. De vanuit de theorie opgestelde verbanden kunnen niet worden aangetoond. Een korte reflectie op de in dit onderzoek gebruikte theorie wordt daarom in paragraaf 12.2 verwoord. Er komen echter uit de verzamelde data wel aspecten naar voren die nuttig zijn voor actoren die betrokken zijn bij toekomstige stationsontwikkelingen. Een actor die daar baat bij kan hebben is DHV waarvoor ik deze opdracht heb uitgevoerd. In de paragraaf 12.3 wordt uiteengezet wat DHV met de uitkomsten van het onderzoek kan.

De analyse van de netwerkfactoren afhankelijkheid, pluriformiteit en complexiteit geven onvoldoende inzicht in de mate waarin deze van invloed zijn op de gehanteerde processtrategie. Daar liggen een aantal oorzaken aan ten grondslag. In paragraaf 12.4 worden de oorzaken vervolgens gebruikt om te kijken op welke manier aanpassingen voor vervolgonderzoek van waarde kunnen zijn.

### **12.2 Theorie**

Wanneer de theorie wordt bekeken, kan de vraag worden gesteld wat de terugslag op dit onderzoek is geweest. Theorie leidt tot bepaalde veronderstellingen die door middel van empirische analyse kunnen worden getoetst. De vanuit de theorie veronderstelde verbanden, dat netwerkfactoren van invloed zijn op de processtrategie van betrokken actoren kan niet worden aangetoond. Echter, wel blijkt dat netwerkfactoren kansen en barrières voor actoren betekenen. Deze kansen en barrières komen terug in de casestudies en zijn van invloed op de processtrategieën. Het zijn dus niet zozeer de netwerkfactoren die van invloed zijn op de processtrategieën van actoren, maar de kansen en barrières die door de netwerkfactoren worden gegenereerd. In de case Utrecht Centraal zorgt de hoge mate van complexiteit juist voor een positionele processtrategie in plaats van een interactieve strategie. De barrière die is ontstaan door de hoge mate van complexiteit heeft geleid tot een positionele strategie. Barrières hebben in de case Utrecht Centraal geen negatief, maar positief effect gehad op het proces.

### **12.3 DHV**

In de komende jaren staan er veel stations op de nominatie om te worden herontwikkeld. DHV ziet in dit marktsegment kansen om opdrachten te verwerven. DHV ziet voor zichzelf een rol weggelegd als projecttrekker in deze herontwikkelingen. De resultaten van dit onderzoek kunnen hier op een aantal manieren aan bijdragen. In eerste instantie verschaft het inzicht in de rol en posities van actoren die betrokken zijn bij stationslocatieprojecten en is het van belang om te weten welke afhankelijkheidsrelaties er tussen de betrokken actoren spelen.



Ook wanneer er wordt gekeken naar de verschillende doelen en belangen van betrokken actoren kan het onderkennen daarvan van cruciaal belang zijn voor een succesvol procesverloop. Wanneer de doelen en belangen van betrokken actoren ver uit elkaar liggen zullen er barrières ontstaan. Er is voor DHV dan een rol weggelegd om de die barrières te beslechten en deze om te zetten in kansen. Ten aanzien van de complexiteit is het voor DHV nuttig om te weten wanneer de betrokken actoren een proces als complex ervaren. Bij een hoge complexiteit is de kans aanwezig dat de actoren zich gesloten gaan opstellen en interactie met de andere actoren beperken. DHV kan de actoren met elkaar in contact brengen, zodat de ene actor zich minder gesloten gaat opstellen. Hierdoor zal de interactie tussen actoren weer gaan toenemen en kan gestreefd worden naar gezamenlijke oplossingen. Partijen zijn afhankelijk van elkaar en onderlinge afstemming en samenwerking is noodzakelijke voor het bereiken van gezamenlijke en eigen doelstellingen,

De regierollen en de daarop voortvloeiende strategieën zijn voor DHV een leidraad om te bekijken op welke wijze de betrokken actoren hun doelen willen verwezenlijken. DHV dient zelf ook een type regierol te gaan vervullen. De rol die DHV op zich kan nemen in een stationsontwikkelingsproject is die van een actief sturende regierol. In een complexe stationsontwikkeling is het hebben van een projecttrekker van groot belang om de betrokken actoren bij elkaar te houden. DHV is de onafhankelijke partij die het overzicht kan bewaren en zorgen dat het einddoel helder blijft. De aanbeveling ten aanzien van DHV is dat deze zich kan profileren als projecttrekker in toekomstige stationsontwikkelingsprojecten.

## 12.4 Vervolgonderzoek

- Kijken naar andere netwerkfactoren

In dit onderzoek zijn een drietal netwerkfactoren onderzocht. Deze factoren komen voort uit de theoretische netwerkbenadering die voor dit onderzoek is gebruikt. Er is echter tijdens de interviews een factor aan het licht gekomen die niet in dit onderzoek is meegenomen. Dit is de politieke factor in een stationsontwikkelingsproces. Bij vrijwel elk interview kwam naar voren dat de politiek een grote invloed op het proces heeft en ook op de strategie van de actoren. In de eerste plaats heeft een stationsontwikkelingsproces een lange looptijd. Sommige stationsontwikkelingen zijn al in de jaren '80 begonnen met de planontwikkeling. Deze lange looptijd van het project correspondeert niet met de ambtstermijn van de wethouders, en andere ambtenaren of volksvertegenwoordigende organen. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een wethouder in een gemeente van een stationsontwikkeling na vier jaar of zelfs eerder plaats moet maken. Er komt dan een andere voor in de plaats die het hele ontwikkelingstraject om kan gooien, wat enorme vertraging met zich mee brengt. Het UCP is hier bij uitstek een voorbeeld van. In sommige projecten wordt er daarom voor gekozen om, na politiek-bestuurlijke besluitvorming, de projectorganisatie op afstand van de bestuurlijke arena te zetten. Een voorbeeld hiervan is het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft.

In de tweede plaats is in economisch opzicht een stationsontwikkeling afhankelijk van de politiek. Zonder de inbreng van financiële middelen vanuit de politiek is het vrijwel onmogelijk om een stationsontwikkeling op gang te brengen. Dus zowel qua financiën als ambtstermijnen is het van belang een analyse van het politieke krachtenveld mee te nemen in een vervolgonderzoek.

- Betrekken andere actoren

De afbakening van de betrokken actoren in dit onderzoek is van invloed geweest op de uitkomsten. In een vroeg stadium is besloten om de meest betrokken actoren in een stationsontwikkelingsproject binnen de scope te laten vallen. Er zijn echter een aantal belangrijke actoren die wel degelijk een belangrijke rol vervullen in het herontwikkelingsproces en niet direct zijn meegenomen in de beschouwingen. In een vervolgonderzoek kunnen de volgende actoren worden meegenomen in het onderzoek: Ministerie van Verkeer & Waterstaat, Ministerie van VROM, Provincies/regio's, private grond-/vastgoedeigenaren in het plangebied, en eventueel burgers of belangengroeperingen.

- Toevoegen van een andere fase

In dit onderzoek is gekeken naar de initiatief- en de ontwerpfase. Voor een vervolgonderzoek of verdiepingsslag zou eveneens naar de uitvoeringsfase kunnen worden gekeken. In deze fase verschuiven de verhoudingen tussen de actoren door het ontstaan van kwesties die spelen in de uitvoering. Tegen de uitvoeringsfase dienen de plannen die ontwikkeld zijn omgezet te worden in concrete afspraken over bijvoorbeeld financiering en risicoverdeling. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een veranderende perceptie van actoren ten aanzien van netwerkfactoren als complexiteit, afhankelijkheid en pluriformiteit. De fase waarin het project zich bevindt kan dus nadrukkelijk van invloed zijn.

## Literatuurlijst

Bruijn, J.A. de en Ten Heuvelhof, E. (2007) *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: LEMMA

Bruijn, J.A. de en Ten Heuvelhof, E. (1998) *Procesmanagement : over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service

Bruijn, J.A. de (1995) *Netwerkmanagement : strategieën, instrumenten en normen*. Utrecht : Lemma

Denters, S.A.H. (1999) *De regiefunctie in gemeenten : preadvies*. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur

Heuvel, J van den. (2005) *Beleidsinstrumentatie : sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Utrecht: LEMMA

Hout, W. (1995) *Leren van onderzoek : het onderzoeksproces en methodologische problemen in de sociale wetenschappen*. Amsterdam: Boom

Hubert Korzilius, H. (2000) *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum

Janssen, O. (1994) *Hoe interdependentie motiveert tot conflictgedrag*. Proefschrift Groningen

Klijn, E.H. (1996) *Regels en sturing in netwerken : de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon

Klijn, E.H. en Teisman G.R. (1992) *Beleidsnetwerken : analyse en management : een theoretische beschouwing over analyse en management van beleidsprocessen in complexe beleidsstelsels*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

Koppenjan, J.F.M., De Bruijn, J.A., Kickert, W.J.M. (1993) *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur: over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*. Den Haag: VUGA

Koppenjan, J.F.M., De Bruijn, J.A., Kickert, W.J.M. (1997) *Managing complex networks : strategies for the public sector*. London: Sage

Swanborn, P. (1996) *Case-study's: wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom

Teisman, G.R. (1992) *Complexe besluitvorming : een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Den Haag: VUGA

Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2001) *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: LEMMA

Yin, R.K. (1994) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Zalm, G (1998) *Publiek-private samenwerking: meer waarde door samenwerking*. Den Haag: Ministerie van Financiën

Zijde en Nijsten (2003), *Bouwen op tegenstellingen*.

[www.viabreda.nl](http://www.viabreda.nl)

[www.arnhemcentraal.nu](http://www.arnhemcentraal.nu)

[www.utrecht.nl/stationsgebied](http://www.utrecht.nl/stationsgebied)

[www.minvrom.nl](http://www.minvrom.nl)

[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)

[www.minfin.nl](http://www.minfin.nl)

[www.prorail.nl](http://www.prorail.nl)

[www.ns.nl](http://www.ns.nl)

[www.google.nl](http://www.google.nl)

[www.anrhem.nl](http://www.anrhem.nl)

[www.breda.nl](http://www.breda.nl)

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Fast arrangement mapping

Bijlage 2: Koppeling interviewvragen met de variabelen

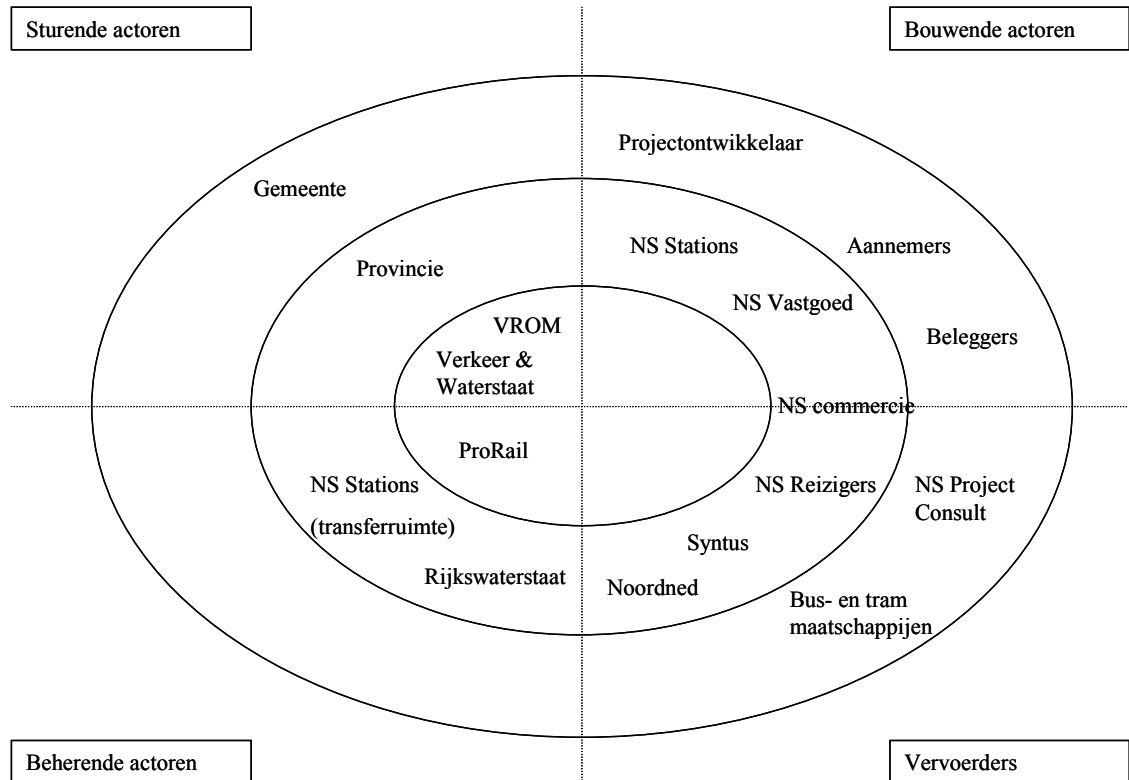
Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Bijlage 4: Interview

Bijlage 5: Resultaat strategieën interview

Bijlage 6: Reflectie

## Bijlage 1: Fast arrangement mapping



## Bijlage 2: koppeling interviewvragen met de variabelen

| Indicator            | subindicator |                                                           | Vragen                                                |
|----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Afhankelijkheid      | Hulpbron     | financiële bijdrage                                       | 1,2,3,4,5,6,7                                         |
|                      |              | grondposities en/of vastgoed                              | 8,9,10,11,12,13,14                                    |
|                      |              | kennis & ervaring                                         | 15,16,17,18,19,20                                     |
| Geslotenheid         | Complexiteit | aantal actoren                                            | 21,22,23                                              |
|                      |              | omvang plangebied                                         | 24,25                                                 |
|                      |              | functies                                                  | 26,27,28                                              |
| Pluriformiteit       |              | interorganisatorisch                                      | 29,32,41                                              |
|                      |              | intra-organisatorisch                                     | 30,31                                                 |
| Processtrategie      | Positioneel  | Actief solistische regierol<br>Geen regierol              | 51,52,53                                              |
|                      | Interactief  | Actief gezamenlijke regierol<br>Passief sturende regierol | 51,52,53                                              |
| Algemeen/achtergrond |              |                                                           | 33,34,35,40,42,43,44,45,46,47,48,49,50,54,55,56,57,58 |

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

De geïnterviewde actoren zijn:

### Utrecht Centraal:

|           |             |
|-----------|-------------|
| ProRail:  | M. Unger    |
| NS Poort: | W. van Dijk |
| Gemeente: | W. Hilhorst |

### Arnhem Centraal

|           |            |
|-----------|------------|
| ProRail:  | H. Berends |
| NS Poort: | J.T. Hage  |
| Gemeente: | H. Talle   |

### Breda Centraal

|           |               |
|-----------|---------------|
| ProRail:  | T. Noomen     |
| NS Poort: | -             |
| Gemeente: | G. van Veggel |

Ten aanzien van de casestudie Breda Centraal was het de bedoeling om dhr. B. Lochers van NS Poort te interviewen. Hij was echter niet meer mogelijk hem te interviewen, omdat hij niet meer werkzaam was voor NS Poort.



## Bijlage 4: Interview

DHV heeft in de markt gesignaleerd dat stationsontwikkelingen moeizaam op gang en tot stand komen. Door te kijken naar de drie stationslocaties Utrecht, Breda en Arnhem wordt getracht om een beeld te krijgen van de succes- en faalfactoren. Deze succes- en faalfactoren worden in het traject van de initiatieffase tot en met het sluiten van de ontwikkelovereenkomst bestudeerd. De stationsontwikkelingen bestaan uit een aantal deelprojecten. In dit onderzoek wordt gekeken naar het deelproject de OV-Terminal. De OV-Terminal wordt verder in dit onderzoek het project of plangebied genoemd. Het probleem in dit onderzoek wordt ontrafeld aan de hand van de netwerkbenadering. Deze benadering wordt opgesplitst aan de hand van de context en strategie in het netwerk. De context bestaat uit de netwerkfactoren en de strategie uit het netwerkmanagement dat wordt toegepast.

Het interview zal naar schatting ongeveer 60 minuten duren. Het eerste gedeelte betreffende de netwerkfactoren zal ongeveer 35 minuten in beslag nemen. De vragen omtrent het netwerkmanagement nemen ongeveer 15 minuten in beslag. Tot slot worden netwerkfactoren en het netwerkmanagement in vragen aan elkaar gekoppeld. Het laatste gedeelte zal ook ongeveer 10 minuten duren.

### ***De netwerkfactoren***

De netwerkfactoren worden zowel objectief als subjectief geanalyseerd. De factoren worden objectief bekeken aan de hand van projectdocumentatie en subjectief door percepties van betrokkenen in het project aan de hand van interviews.

#### **Afhankelijkheid**

Afhankelijkheid kan worden gedefinieerd als de controle van de ene actor over hulpbronnen waarvan de andere afhankelijk is voor het realiseren van zijn doelen. De mate van afhankelijkheid wordt bepaald aan de hand van twee factoren:

- In hoeverre is een bepaalde bron belangrijk voor het functioneren of voortbestaan van een actor;
- In hoeverre is een bepaalde bron te vervangen door een andere.

Wanneer een bron belangrijk is voor het voortbestaan of functioneren van een actor en deze bron bovendien moeilijk door een andere vervangen kan worden, dan is deze actor zeer afhankelijk van diegene die over die bron beschikt (1). Wanneer een bron erg belangrijk is en bovendien eenvoudig vervangen kan worden, is de afhankelijkheid gering (2). Wanneer een bron niet erg belangrijk is en bovendien eenvoudig vervangen kan worden is er sprake van onafhankelijkheid (3). De laatste mogelijkheid geeft aan dat een actor die op een moeilijk te vervangen bron is aangewezen afhankelijk is, maar deze afhankelijkheid slinkt snel wanneer het belang van die bron klein is (4).

|                             |             | Belang van de bron          |                             |
|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                             |             | <i>hoog</i>                 | <i>laag</i>                 |
| Vervangbaarheid van de bron | <i>laag</i> | grote afhankelijkheid (1)   | geringe afhankelijkheid (4) |
|                             | <i>hoog</i> | geringe afhankelijkheid (2) | onafhankelijkheid (3)       |

Figuur 1: Hanf en Scharf, 1978

Bij het belang van de bron dient steeds de vraag te worden gesteld in hoeverre het belang absoluut is of gerelativeerd kan worden.

### Financiële bijdrage

1. De totale investeringssom van het project bedraagt .... miljoen euro. Wat is de investeringssom van de OV-terminal? Wat is de financiële bijdrage van uw organisatie in de OV-terminal?
2. In welke mate is uw organisatie ten aanzien van financiële middelen afhankelijk van andere actoren? En van welke actoren is uw organisatie financieel afhankelijk?

- ☐ onafhankelijk  
☐ geringe afhankelijkheid  
☐ grote afhankelijkheid

3. Vindt uw organisatie dat de financiële bijdrage van de betrokken actoren evenredig is verdeeld?
4. Hoe belangrijk vindt uw organisatie de inbreng van financiële middelen als hulpbron? (cijfer

|                 |   |   |   |   |                 |   |   |   |    |
|-----------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|----|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6               | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                 |   |   |   |   |                 |   |   |   |    |
| niet belangrijk |   |   |   |   | zeer belangrijk |   |   |   |    |

+argumentatie)

5. Zijn er actoren die vervangbaar zijn ten aanzien van de inbreng van financiële middelen? Zo ja, welke?

|                       |   |   |   |   |                        |   |   |   |    |
|-----------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|----|
| 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                      | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                       |   |   |   |   |                        |   |   |   |    |
| makkelijk vervangbaar |   |   |   |   | nauwelijks vervangbaar |   |   |   |    |

6. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van vervangbaarheid van financiële hulpmiddelen per actor? (cijfer +argumentatie)

|         |          | Mate vervangbaarheid |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 1 is makkelijk vervangbaar<br>10 is moeilijk vervangbaar |
|---------|----------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------------------------------------------------|
| Actoren | ProRail  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                                          |
|         | NS Poort | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                                          |
|         | Gemeente | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                                          |

7. Zijn er knelpunten in het plangebied ontstaan door financiële afhankelijkheden? Of hebben deze afhankelijkheden actoren dichter bij elkaar gebracht?

## Grondposities en/of vastgoed

8. Is uw organisatie in het bezit van grondposities en/of vastgoed in het plangebied? Hoeveel % van het plangebied?
9. In welke mate is uw organisatie ten aanzien van grondposities en/of vastgoed afhankelijk van andere actoren? En van welke actoren is uw organisatie afhankelijk ten aanzien van grondposities en/of vastgoed?

- ☐ onafhankelijk  
☐ geringe afhankelijkheid  
☐ grote afhankelijkheid

10. Zijn de grondposities in het plangebied evenredig verdeeld? Wat zijn zo ongeveer de verhoudingen?
11. Hoe belangrijk vindt uw organisatie het om grondposities in het bezit te hebben in het plangebied? (cijfer +argumentatie)

|                 |   |   |   |   |   |   |                 |   |    |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|---|----|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8               | 9 | 10 |
|                 |   |   |   |   |   |   |                 |   |    |
| niet belangrijk |   |   |   |   |   |   | zeer belangrijk |   |    |

12. Zijn er actoren die vervangbaar zijn ten aanzien van de grondposities? Zo ja, welke?
13. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van vervangbaarheid van de grondposities en/of vastgoed per actor? (cijfer +argumentatie)

|         |                                                          | Mate vervangbaarheid |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---------|----------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Actoren | ProRail                                                  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|         | NS Poort                                                 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|         | Gemeente                                                 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|         | 1 is makkelijk vervangbaar<br>10 is moeilijk vervangbaar |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

14. Zijn er knelpunten in het plangebied ontstaan door afhankelijkheden met betrekking tot de grondposities? Of hebben deze afhankelijkheden actoren dichterbij elkaar gebracht?

## Kennis & ervaring

15. Beschikt uw organisatie over de vereiste kennis en ervaring in het plangebied?
16. In welke mate is uw organisatie ten aanzien van kennis en ervaring afhankelijk van andere actoren? En van welke actoren is uw organisatie afhankelijk ten aanzien van kennis en ervaring?

- ☐ onafhankelijk  
☐ geringe afhankelijkheid  
☐ grote afhankelijkheid

17. Hoe belangrijk vindt uw organisatie het om kennis & ervaring te bezitten in het plangebied? (cijfer +argumentatie)

|                 |   |   |   |   |   |   |                 |   |    |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|---|----|
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8               | 9 | 10 |
|                 |   |   |   |   |   |   |                 |   |    |
| niet belangrijk |   |   |   |   |   |   | zeer belangrijk |   |    |

18. Zijn er actoren die vervangbaar zijn ten aanzien van kennis & ervaring? Zo ja, welke?
19. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van vervangbaarheid van kennis en ervaring per actor? (cijfer +argumentatie)

|         |          | Mate vervangbaarheid |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 1 is makkelijk vervangbaar<br>10 is moeilijk vervangbaar |
|---------|----------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------------------------------------------------|
| Actoren |          | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                                                          |
|         | ProRail  |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                                          |
|         | NS Poort |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                                          |
|         | Gemeente |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                                          |

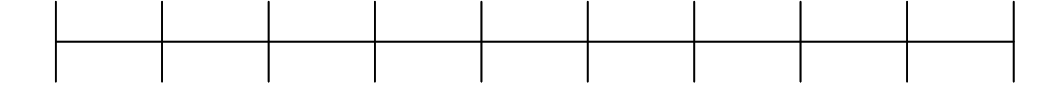
20. Zijn er knelpunten in het plangebied ontstaan door afhankelijkheden met betrekking tot kennis & ervaring? Of hebben deze afhankelijkheden actoren dichter bij elkaar gebracht?

## **Complexiteit**

Complexiteit kan worden gedefinieerd als de mate waarin het plangebied is samengesteld (aantal deelnemende actoren) en hoe ingewikkeld deze is (omvang en aantal functies). Bij het aantal deelnemende actoren wordt er gekeken naar het aantal actoren dat financieel risicodragend participeert in het plangebied. De mate van complexiteit ten aanzien van de omvang van het plangebied wordt bepaald aan de hand van het aantal hectare. Tot slot wordt de mate van complexiteit bepaald aan de hand van het aantal functies in het plangebied.

### **Aantal deelnemende actoren**

21. Hoeveel financieel risicodragende actoren participeren in het plangebied? En welke zijn dat?  
22. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van complexiteit als er wordt gekeken naar het

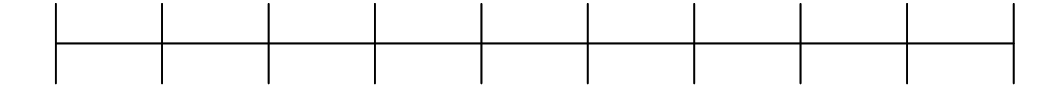
|                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| niet complex <span style="float: right;">zeer complex</span>                       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

aantal financieel risicodragende actoren?

23. Zijn er door het aantal financieel risicodragende actoren in het plangebied knelpunten ontstaan? Zo ja, welke?

### **Omvang project**

24. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van complexiteit als er wordt gekeken naar het aantal hectare plangebied en de totale investeringssom van het plangebied?

|                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| niet complex <span style="float: right;">zeer complex</span>                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

25. Heeft de omvang van het plangebied geleid tot knelpunten? Zo ja, welke?

### **Functies**

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Woningen                    |
| <input type="checkbox"/> Winkels                     |
| <input type="checkbox"/> Kantoren                    |
| <input type="checkbox"/> Openbare ruimten            |
| <input type="checkbox"/> Parkeervoorzieningen        |
| <input type="checkbox"/> gronden tbv personenvervoer |
| <input type="checkbox"/> gronden tbv goederenvervoer |
| <input type="checkbox"/> iets anders, namelijk.....  |

26. Welke functies worden er in het plangebied ontwikkeld?

27. Wat is vanuit uw organisatie gezien de mate van complexiteit als er wordt gekeken naar het aantal functies in het plangebied?

|              |   |   |   |   |              |   |   |   |    |
|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |
|              |   |   |   |   |              |   |   |   |    |
| niet complex |   |   |   |   | zeer complex |   |   |   |    |

28. Hebben het aantal functies geleid tot knelpunten in het plangebied? Zo ja, welke?

### **Pluriformiteit**

Onder pluriformiteit wordt ook wel verscheidenheid<sup>8</sup> of veelvormigheid<sup>9</sup> verstaan. Pluriformiteit duidt de mate van verscheidenheid van doelstellingen aan van actoren in een netwerk en dat komt tot uiting op twee manieren<sup>10</sup>. Op de eerste plaats kan er verscheidenheid tussen organisaties bestaan. Dit noemt men ook wel interorganisatorische pluriformiteit. In stationsontwikkelingsprojecten zijn een verscheidenheid aan actoren betrokken die allemaal verschillende belangen en doelen voor ogen hebben. Ook kan binnen een organisatie pluriformiteit optreden. Er wordt dan ook wel gesproken over intra-organisatorische pluriformiteit.

29. Wat vindt uw organisatie van de mate van verscheidenheid aan doelstellingen tussen actoren in het plangebied?

|                      |   |   |   |   |                      |   |   |   |    |
|----------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|----|
| 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                      |   |   |   |   |                      |   |   |   |    |
| geen verscheidenheid |   |   |   |   | hoge verscheidenheid |   |   |   |    |

30. Is er binnen uw organisatie verscheidenheid aan doelstellingen met betrekking tot het plangebied?

|                      |   |   |   |   |                      |   |   |   |    |
|----------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|----|
| 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    | 7 | 8 | 9 | 10 |
|                      |   |   |   |   |                      |   |   |   |    |
| geen verscheidenheid |   |   |   |   | hoge verscheidenheid |   |   |   |    |

<sup>8</sup> Wikipedia

<sup>9</sup> Van Dale woordenboek

<sup>10</sup> De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1993

31. Wat vindt uw organisatie van de mate van verscheidenheid aan doelstellingen binnen andere organisaties?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |                         |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|----|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                       | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto;"></div> </div> </div> |   |   |   |   |                         |   |   |   |    |
| geen<br>verscheidenheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   | hoge<br>verscheidenheid |   |   |   |    |

32. Heeft de mate van verscheidenheid aan doelstellingen geleid tot knelpunten in het plangebied? Zo ja, welke?

In het theoretisch kader zijn een aantal veronderstellingen opgesteld. Wat is vanuit uw organisatie gezien uw mening hierover? (argumentatie)

33. Naarmate de verscheidenheid aan doelstellingen tussen actoren toeneemt, zal er meer interactie plaatsvinden tussen actoren.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

34. Naarmate de complexiteit in het plangebied toeneemt, zal er meer interactie plaatsvinden tussen actoren.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

35. Naarmate de afhankelijkheid toeneemt, zal er meer interactie plaatsvinden tussen actoren.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening



## **Netwerkmanagement**

Er wordt in dit onderzoek gekeken naar het netwerkmanagement in het plangebied van de stationontwikkeling. Er is aangenomen dat het initiatief van de ontwikkeling bij de gemeente ligt. Verder loopt de tijdszone waarin wordt gekeken vanaf het initiatief tot en met de samenwerkingsovereenkomst.

Door de verschillende doelen, belangen, middelen, percepties en strategieën is het niet altijd eenvoudig om tot gemeenschappelijke actie te komen. Om tot gezamenlijke resultaten en gemeenschappelijke actie te komen moeten de actoren samenwerken. Netwerkmanagement is er op gericht om de samenwerking tussen actoren in een netwerk te bevorderen.

### **Doelen en belangen**

36. Betrokken actoren zijn niet geïnteresseerd in elkaars belangen en doelstellingen.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

37. Doelstellingen van betrokken actoren zijn samengevoegd om tot een gezamenlijke scope te komen.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

38. De betrokken actoren zijn er in geslaagd om uiteenlopende en strijdige belangen te vervlechten tot een gemeenschappelijk belang.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

39. De uiteenlopende en strijdige belangen en doelstellingen zorgen voor een stagnering in de samenwerking.

- ☐ helemaal mee oneens
- ☐ oneens
- ☐ neutraal
- ☐ eens
- ☐ helemaal eens
- ☐ weet niet/geen mening

## Strategieën

40. Op welke manier is de samenwerking juridisch vormgegeven?

41. Welke doelen en belangen streeft uw organisatie in het plangebied na?

42. Welke rol vervult uw organisatie in het proces?

- ☐ initiatiefnemer
- ☐ facilitator
- ☐ opdrachtgever
- ☐ regisseur
- ☐ financier
- ☐ beheerder
- ☐ anders,  
namelijk.....

43. Heeft uw organisatie door middel van overtuiging strategie gevoerd? Zo ja, op welke manier?

44. Heeft uw organisatie door middel van macht strategie gevoerd? Zo ja, op welke manier?

45. Heeft uw organisatie door middel van positie strategie gevoerd? Zo ja, op welke manier?

46. Zijn er andere organisaties die door middel van overtuiging, macht en/of positie strategie hebben gevoerd? Zo ja, welke?

47. Heeft uw organisatie door middel van tegenstellingen te accepteren en via overleg en onderhandeling strategie gevoerd zodat er constructieve oplossingen gevonden konden worden? Zo ja, voorbeelden.

48. Zijn er andere organisaties die door middel van tegenstellingen te accepteren en via overleg en onderhandeling strategie voeren zodat er constructieve oplossingen gevonden kunnen worden? Zo ja, voorbeelden.

49. Is uw organisatie gedurende het proces veranderd van strategie (initiatief t/m ontwikkelovereenkomst)? Zo ja, waarom?

50. Welke strategie hebben de andere betrokken organisaties toegepast vanaf de initiatieffase t/m de ontwikkelovereenkomst?

|         |          | strategie             |                        |
|---------|----------|-----------------------|------------------------|
|         |          | positionele strategie | interactieve strategie |
| Actoren | ProRail  |                       |                        |
|         | NS Poort |                       |                        |
|         | Gemeente |                       |                        |

51. Welke invulling is door uw organisatie gegeven aan de regie in het begin (initiatieffase) van het OV-terminal project?

- ☐ actief solistisch
- ☐ passief sturend
- ☐ actief gezamenlijk
- ☐ geen

52. Welke invulling is door uw organisatie gegeven aan de regie aan het eind (ontwikkelovereenkomst) van het OV-terminal project?

- ☐ actief solistisch
- ☐ passief sturend
- ☐ actief gezamenlijk
- ☐ geen

53. Welke invulling hebben andere betrokken organisaties gegeven ten aanzien van de regie aan het begin en einde van het OV-terminal project?

- ☐ actief solistisch
- ☐ passief sturend
- ☐ actief gezamenlijk
- ☐ geen

In het eerste gedeelte van dit interview zijn er vragen gesteld met betrekking tot de netwerkfactoren. Hierna is het netwerkmanagement in het project onder de loep genomen. In dit onderzoek wordt er gekeken welke invloed de netwerkfactoren hebben op de gevoerde processtrategie.

- 54. Wat is vanuit uw organisatie gezien de invloed van de netwerkfactor afhankelijkheid op de gevoerde processtrategie in de periode vanaf de initiatieffase tot en met de totstandkoming van de ontwikkelovereenkomst? (argumentatie)
- 55. Wat is vanuit uw organisatie gezien de invloed van de netwerkfactor complexiteit op de gevoerde processtrategie in de periode vanaf de initiatieffase tot en met de totstandkoming van de ontwikkelovereenkomst? (argumentatie)
- 56. Wat is vanuit uw organisatie gezien de invloed van de netwerkfactor pluriformiteit op de gevoerde processtrategie in de periode vanaf de initiatieffase tot en met de totstandkoming van de ontwikkelovereenkomst? (argumentatie)
- 57. Welke netwerkfactor is vanuit uw organisatie gezien degene met de meeste invloed op de gevoerde processtrategie in de periode vanaf de initiatieffase tot en met de totstandkoming van de ontwikkelovereenkomst?
- 58. Zijn er factoren die wel invloed hebben op de processtrategie, maar die hier niet worden genoemd? Zo ja, welke?

Bedankt voor uw medewerking!

## Bijlage 5: Resultaat strategieën interview

### Strategie Utrecht Centraal

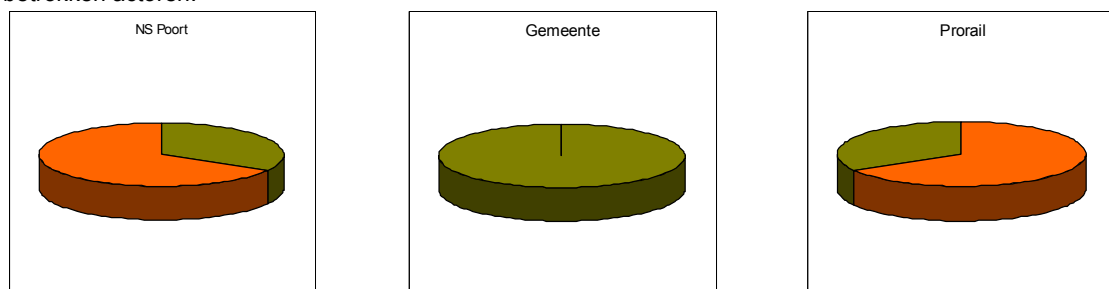
In het proces wordt gekeken welke strategie er door de betrokken actoren is toegepast in het stationsontwikkelingsproject van Utrecht Centraal. Er is aan de betrokken actoren gevraagd welke strategie zij zelf en welke de andere twee actoren nastreven. De periode waarna is gekeken, is de initiatieffase tot en met de ontwerpfase. De periode van uitvoering, beheer en onderhoud zijn in dit onderzoek achterwege gelaten. Dit om het feit dat deze perioden in de stationsontwikkeling nog niet zijn afgerond.

| Casus: Utrecht centraal |          |          |         |
|-------------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase          | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                | i        | i        | p       |
| Gemeente                | p        | i        | i       |
| Prorail                 | p        | i        | p       |

| Casus: Utrecht centraal |          |          |         |
|-------------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase             | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort                | i        | i        | p       |
| Gemeente                | i        | i        | i       |
| Prorail                 | i        | i        | p       |

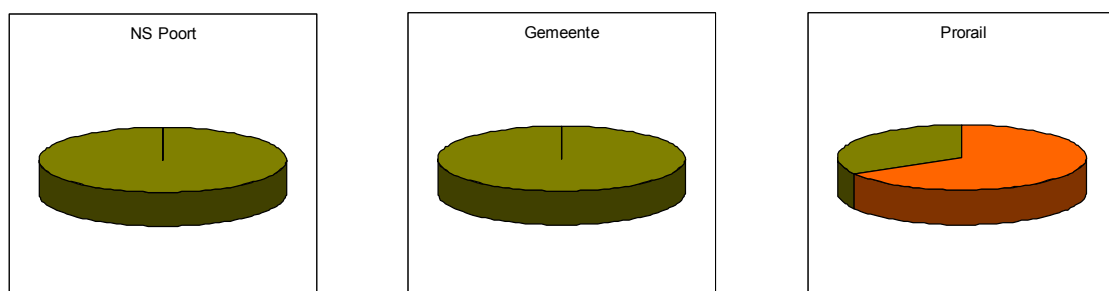
Tabel 1: processtrategie

Uit de bovenstaande tabel staat de letter i voor een interactieve processtrategie en de letter p voor een positionele processtrategie. Deze data is afkomstig uit de interviews die zijn afgenomen bij de betrokken actoren.



Figuur 1: processtrategie initiatieffase

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| Positionele processtrategie  | Orange |
| Interactieve processtrategie | Green  |



Figuur 2: processtrategie ontwerpfase

#### *Toelichting tabellen en figuren*

NS Poort heeft in eerste instantie strategie gevoerd door middel van positionele strategie. NS Poort had vanuit het oude UCP nog een positie. Echter deze contracten werden als verleden beschouwd, maar NS Poort dacht daar anders over. De gemeente wilde opnieuw beginnen en het UCP achter zich laten. De gemeente heeft ook wel begrip voor NS Poort dat de verworven posities in het plangebied niet zomaar werden opgegeven. NS Poort vond dat ProRail ontzettend positioneel bezig was in het plangebied. Er werd weinig overleg gepleegd en er werden al plannen voor het ontwerp gemaakt. De gemeente heeft zich naar alle partijen toe altijd interactief opgesteld en geprobeerd om het project vlot te trekken.

Wanneer er wordt gekeken naar de ontwerpfase valt op te merken dat er weinig is veranderd. NS Poort is opgeschoven naar de interactieve strategie om enige inbreng in het ontwerp te hebben. ProRail was daar echter niet van gediend. ProRail vond dat er na het mislukken van het UCP een partij het initiatief moest nemen en er een ontwerp moest komen. De gemeente en NS Poort werden wel betrokken bij het ontwerp, maar NS Poort had niet het idee dat er naar hun belangen werd geluisterd.

## Strategie Arnhem Centraal

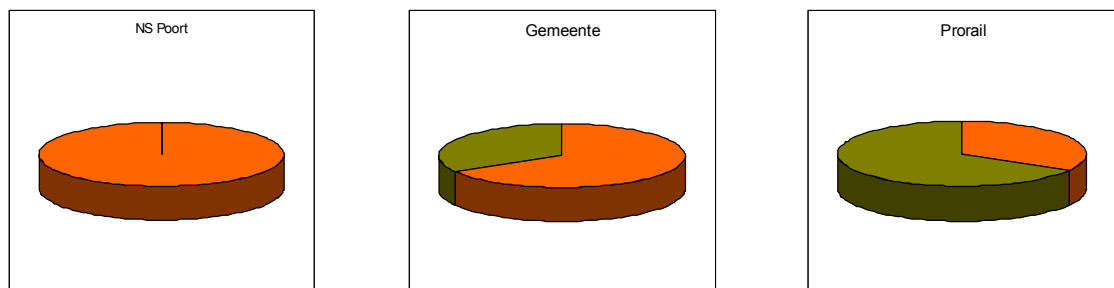
In het proces wordt gekeken welke strategie er door de betrokken actoren is toegepast in het stationsontwikkelingsproject van Arnhem Centraal. Er is aan de betrokken actoren gevraagd welke strategie zij zelf en welke de andere twee actoren nastreven. De periode waarna is gekeken, is de initiatieffase tot en met de ontwerpfase. De periode van uitvoering, beheer en onderhoud zijn in dit onderzoek achterwege gelaten. Dit om het feit dat deze perioden in de stationsontwikkeling nog niet zijn afgerond.

| Casus:Arnhem centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase        | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | p        | p        | p       |
| Gemeente              | p        | i        | i       |
| Prorail               | p        | p        | i       |

| Casus:Arnhem centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase           | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | i        | p        | i       |
| Gemeente              | p        | i        | i       |
| Prorail               | i        | i        | i       |

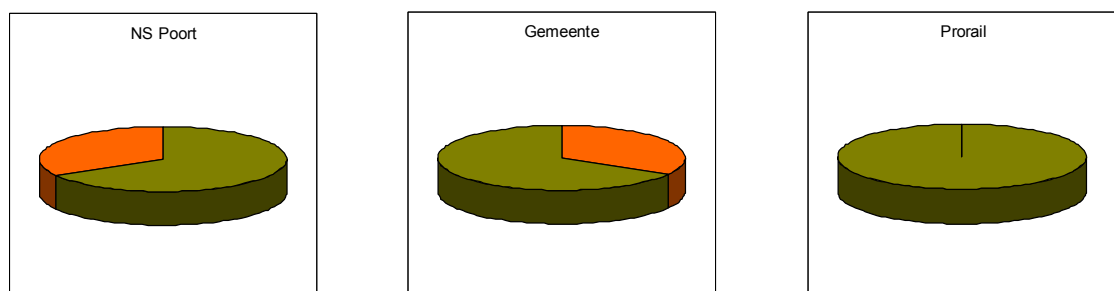
**Tabel 2: processtrategie**

Uit de bovenstaande tabel staat de letter i voor een interactieve processtrategie en de letter p voor een positionele processtrategie. Deze data is ook afkomstig uit de interviews die zijn afgenomen bij de betrokken actoren.



**Figuur 3: processtrategie initiatieffase**

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| Positionele processtrategie  | Orange |
| Interactieve processtrategie | Green  |



**Figuur 4: processtrategie ontwerpfase**

#### *Toelichting tabellen en figuren*

In de initiatieffase valt op dat bij NS Poort door alle drie partijen de positionele strategie wordt vastgesteld. In eerste instantie heeft dit te maken met de grondposities die NS Poort in zijn bezit had. Ten tweede werd NS Poort door de gemeente aan de kant geschoven in de initiatieffase om mee te denken over de invulling van de OVT. De gemeente is dus erg positioneel bezig geweest in de initiatieffase. Zowel ProRail als NS Poort geven dat ook aan. ProRail heeft zich in eerste instantie afzijdig gehouden als uitvoerende organisatie en zich interactief opgesteld.

In de ontwerpfase zijn de strategieën enigszins veranderd. NS Poort die zich door de gemeente aan de kant gezet voelde, wilde meer inspraak. NS Poort beschouwt de OVT toch als hun huis en vindt het raar dat de gemeente op een gegeven moment met een ontwerp komt waarin zij niet zijn betrokken. Uiteindelijk heeft NS Poort door interactief op te treden toch enige inspraak in het ontwerp gekregen. De gemeente heeft zijn positionele houding enigszins interactiever gemaakt door NS Poort te betrekken in het ontwerp. ProRail is in de ontwerpfase alleen nog maar interactief bezig om het ontwerp vlot te trekken en de betrokken actoren op één lijn te krijgen.

## Strategie Breda Centraal

In het proces wordt gekeken welke strategie er door de betrokken actoren is toegepast in het stationsontwikkelingsproject van Breda Centraal. Er is aan de betrokken actoren gevraagd welke strategie zij zelf en welke de andere twee actoren nastreven.

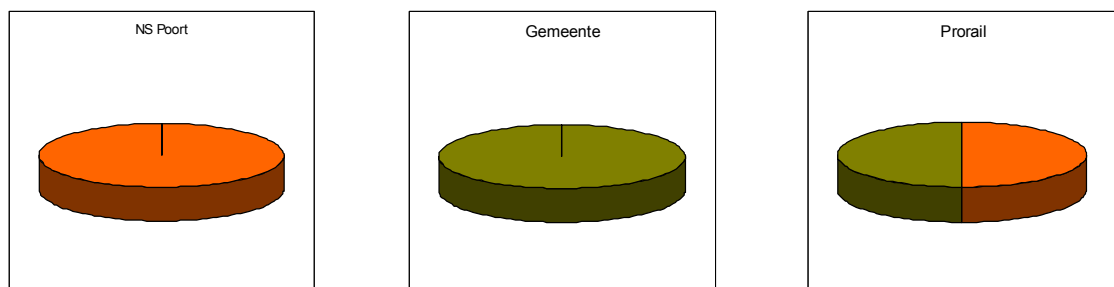
Er is gekeken naar de periode vanaf de initiatieffase tot en met de ontwerpfase. De periode van uitvoering, beheer en onderhoud zijn in dit onderzoek achterwege gelaten. Dit om het feit dat deze perioden in de stationsontwikkeling nog niet zijn afgerond.

| Casus: Breda centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Initiatieffase        | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | x        | x        | x       |
| Gemeente              | p        | i        | i       |
| Prorail               | p        | i        | p       |

| Casus: Breda centraal |          |          |         |
|-----------------------|----------|----------|---------|
| Ontwerpfase           | NS Poort | Gemeente | Prorail |
| NS Poort              | x        | x        | x       |
| Gemeente              | p        | i        | i       |
| Prorail               | i        | i        | i       |

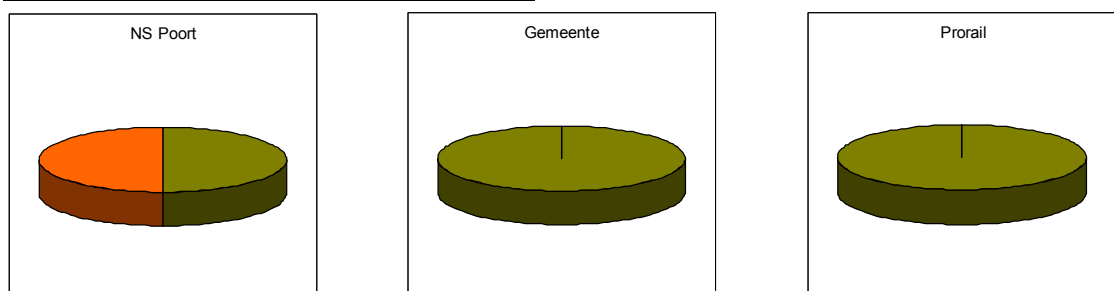
Tabel 3: processtrategie

Uit de bovenstaande tabel staat de letter i voor een interactieve processtrategie en de letter p voor een positionele processtrategie. Deze data is ook afkomstig uit de interviews die zijn afgenomen bij de betrokken actoren.



Figuur 5: processtrategie initiatieffase

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| Positionele processtrategie  | Orange |
| Interactieve processtrategie | Green  |



Figuur 6: processtrategie ontwerpfase



#### *Toelichting op tabellen en figuren*

In de initiatieffase van het project volgt NS Poort een positionele strategie. De gemeente volgt een interactieve strategie en ProRail is deels interactief en deels positioneel. De positionele houding van NS Poort is een gevolg van de stevige grondposities die in het bezit zijn van NS Poort. Hierdoor wilde NS Poort zijn positie veilig stellen en was er niet de intentie om gezamenlijk het project te trekken. De gemeente wil het project vlottrekken en alle actoren betrekken bij het ontwerp. ProRail was in de initiatieffase nog niet zeker van zijn rol. Door middel van overtuiging, en ook een beetje macht, is een positie verworven in het project. Bij het verwerven van deze positie zijn ook de nodige interactieve handelingen verricht.

Gaandeweg het project zijn de strategieën enigszins gewijzigd bij een aantal actoren. NS Poort is veranderd naar een meer interactieve strategie. Volgens NS Poort moest er nog het nodige veranderen aan het ontwerp en was een meer interactieve opstelling noodzakelijk. De interactieve houding van ProRail zit hem in het feit dat er veel overleg moest plaatsvinden om een ontwerp neer te leggen. Bij Breda Centraal was er in de ontwerpfase veel interactie om tot een gezamenlijk ontwerp te komen. De gemeente is niet veranderd in strategie.

## Bijlage 6: Reflectie

Tot slot wordt de totstandkoming en het resultaat van de scriptie belicht. Het proces van het schrijven van deze scriptie is een langdurig proces geweest. In de eerste plaats komt het door het onderwerp. Toen ik bij DHV ging afstuderen is een onderwerp uit de kast getrokken welke geschikt was om een scriptie over te schrijven. Het onderwerp was stationslocaties, maar een probleemstelling was er niet echt. Dit is denk ik ook de eerste bottleneck waar ik mee te maken heb gekregen. Ik heb in de eerste fase nooit goed mijn onderzoek afgebakend en een heldere probleemstelling geformuleerd. Mijn onderzoeksopzet is in het eerste jaar dan ook vaak veranderd. Nadat ik mijn theoretisch kader klaar had, ben ik te snel met mijn interviews begonnen. Ik snap achteraf waarom de operationalisatie van je variabelen zo cruciaal is. Wanneer er namelijk geen goede operationalisatie is, kun je uit de interviews nooit de juiste data halen om uiteindelijk conclusies te trekken.

Echter ben ik trots op mijn scriptie zoals die er nu ligt. Ik heb vaak genoeg gedacht dat ik de handdoek in de ring wilde gooien. Echter denk ik dat het belangrijk is om je diploma te halen en dat tegenslagen er ook bij horen. Van deze tegenslagen heb ik ook geleerd, bijvoorbeeld dat ik eerder aan de bel moet trekken als iets niet lukt. Daarnaast zal ik nu bij een soortgelijke situatie eerder vragen hoe nu het beste verder te gaan.