

# Visualizations of Social Networks

---

*As support for stakeholder management within construction projects*

Principal      **Municipality of Almelo & University of Twente**  
Author        **Thomas Schonk**  
Supervisors   **Dr. ir. T. Hartmann (University of Twente)**  
                  **G.J. Nijmeijer (municipality of Almelo)**

Hengelo, December 3<sup>rd</sup> 2010  
Final version

## Preface

Everything comes to an end. Though the bachelor is ‘just’ an intermediate step towards a master degree, it’s a milestone on itself. And because of that, to prove you are worth a bachelor degree, you have to execute a graduation project. This forms the completion of (this part of) the study, practicing the learned theoretical skills in a ‘real-life’ project. Finding a suitable project is a real challenge.

Fortunately, my supervisor from the University possesses lots of business cards. This eventually led to the contact with Jos Haarhuis. He is a member of the Management Team of the municipality of Almelo and he had just the project that could use some research on stakeholder management. Through this, we came in contact with Eddy Nijmeijer, project manager at the department of Management Support and Control of the municipality of Almelo. In the end, I didn’t end up with a host company, but with a host municipality.

Mid July, I started working on my bachelor project. Enjoying the view at the eleventh floor and the air-conditioning during the summer months, I progressed through my research. I conducted a brainstorming session, categorized stakeholders, interviewed seven of those stakeholders, and stored the interviews in the computer for data analysis. After that, I wrote a first concept draft. A concept wouldn’t be a concept if it wouldn’t be commented, so even after leaving office and saying goodbye to the view and the daily trip with public transport, I had to do more writing, eventually resulting in the reports that you hold in front of you.

It might be clear, that the realization of these reports would not have been possible without the cooperation and guidance of several people. That’s why I want to thank Jos Haarhuis and the municipality of Almelo for granting me a graduation spot. I also want to thank all the people I was aloud to interview for their time, input and often interesting conversations: Mr. Gerrit van Woudenbergh, Mr. Eddy Nijmeijer, Mr. Wim van Dalssen, Mr. Harold Asbroek, Mr. John Nijhuis, Mr. Maikel Albers, Mr. Henk-Jan Resink and Mr. Wim van der Elst, thank you for your contribution. I also want to thank Mrs. Marie-Louise Stamsnieder-Mensen and Mrs. Marian Knieper-Bouwuis for their input during the brainstorming session. I want to thank Timo Hartmann for his patience and guidance during the preparation and finishing of the project. I also want to thank Eddy Nijmeijer for his guidance during the weeks on office in Almelo. His thoughts and enthusiasm have helped forging this results.

To conclude, I want to thank my parents for their ongoing support on the way to this milestone.

What follows are three reports, separated by blank pages. The reports are outlined as follows:

1. An English report: *“Visualizations of Social Networks as support for stakeholder management in construction projects,”* (a report for the University of Twente); about: the utility of social network analysis to project managers. This report is up for grading by the university.
2. A consulting report with advices for stakeholder engagement: *“Adviesrapport over actorenparticipatie binnen Almelo Nouveau,”* (for the municipality of Almelo, in Dutch); about: the application of my findings on the studied case, and
3. Guidelines about stakeholder engagement in the public sector: *“Actorenmanagement in de publieke sector, Richtlijnen voor identificatie, categorisatie en participatie,”* (for the

municipality of Almelo, in Dutch); about: theoretical backgrounds of stakeholder management.

Hopefully you enjoy reading the following reports!

Thomas Schonk

Hengelo, 3 December 2010

# Visualizations of Social Networks

---

*As support for stakeholder management within construction projects.*

## **Abstract**

Engaging the right stakeholders at the right time is a key factor to successfully complete a construction project. However, the decision which stakeholders to engage within a project can often be a difficult one and little tools exist that can support project managers in doing so. This research looks into the applicability of visualizations of Social Networks to support project managers with their decisions of which stakeholders to engage and with the stakeholder engagement process itself. To provide empirical evidence for the utility of Social Network Analysis, I conducted a case study on a public-private redevelopment project in the Netherlands that initially failed because project managers did not involve the right stakeholders at the right time. To understand the social network on the project I conducted interviews with various stakeholders. Based on the interview information, I then composed a social network of the stakeholders which we then discussed with the project's project manager and the stakeholders in a second round of interviews. The findings from this second interview round show that representations of social networks give project managers a quick overview of the cliques, key players, and the general position of stakeholders in the social project network. This overview helped the project managers to identify which stakeholders to engage. At the same time, my findings show that representations of social networks give stakeholders clear insights in their own positions. These insights then, in turn, supported the stakeholders to better understand their position in relation to the other project stakeholders. In this way, the social network visualization was also a great tool to support project managers with their efforts to engage stakeholders. Overall, the study illustrate the utility of social network analysis to analyze and engage stakeholders on complex public-private construction and design projects.

**Keywords** Social Network Analysis; stakeholder engagement; public-private construction

# Contents

- 1. Introduction..... 6
- 2. Visualizations of Social Networks in stakeholder management ..... 8
  - 2.1 Stakeholder identification and engagement..... 8
  - 2.2 Current stakeholder management models ..... 8
  - 2.3 Visualizations of social networks in stakeholder management ..... 9
  - 2.4 Centrality & Prestige ..... 9
  - 2.5 Cliques ..... 10
  - 2.6 Insight in missing ties ..... 11
  - 2.7 Overview..... 12
- 3. Research method ..... 13
- 4. Results of data analysis ..... 17
  - 4.1 Centrality & Prestige ..... 17
  - 4.2 Cliques ..... 18
  - 4.3 Insight in missing ties ..... 18
- 5. Limitations & Suggestions for Future Research ..... 20
- 6. Theoretical implications ..... 22
- 7. Practical implications..... 23
- 8. Conclusion ..... 24
- Bibliography..... 25

## 1. Introduction

Stakeholders are all the people, groups of people, or organizations who 'hold a stake' in a project. They have a concern for the outcome of a project, because it affects them or their interests in one way or the other. Stakeholders can be persons, groups, neighborhoods, organizations, institutes, societies, or natural environments (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

The influence of these stakeholders on project outcomes can be high. Especially in public projects, stakeholders often have legal procedures to rely on if a project is against their will and interests. Another option stakeholders often use to gain influence on project outcomes are political lobbies. If project managers accomplish to manage the stakeholders in a good manner, this can lead to better project outcomes (Achterkamp & Vos, 2007). Goals of the participation of the stakeholders are in general to increase support and reduce project costs (Zhong et al., 2007). If stakeholders support a plan, this will prevent time and money consuming legal procedures and objection procedures. Besides, public participation can lead to community learning (Innes & Booher, 1999).

To achieve this, project managers need to identify the stakeholders during the initiation phase of a project. At the very outset of a project, stakeholders have the most chance to give direction to a project. Project managers have to decide which stakeholders they should engage. To do this, they have to know why to engage a stakeholder and what the role of these engaged stakeholders should be.

If project managers are able to organize engagement and participation processes, stakeholders could achieve consensus instead of single stakeholders imposing their will on the other stakeholders. Stakeholders form a complex social network that project managers need to understand to support the good engagement. If the stakeholders understand the social network too, this will probably grant them better understanding of the decisions project managers make regarding the engagement process. The key of the social network is understanding the interdependencies between stakeholders.

The above results in the research goal below:

*To explore the utility of social network analysis as a tool for stakeholder management within construction projects, considering both the benefits to project managers and all the other stakeholders within a project.*

To reach this goal, I will try to answer the questions below:

- What is the use of social network analysis to the managerial parties within a construction project?
- What is the use of social network analysis to the stakeholders that are not bound to the managing organization within a construction project?

The paper is structured as follows: in the next section, I will discuss the theory I used as basic knowledge for my research. In section three, I will discuss the research method I applied during my twelve weeks of research. In section four, I will describe the data I collected during this research, and the results of the analysis of this data. The report will continue with a discussion and the theoretical

and practical implications of the findings in section five, six, and seven. Finally, the reports ends with the conclusion in section eight.

## **2. Visualizations of Social Networks in stakeholder management**

If project managers set up well managed participation processes for stakeholders, this can lead to better project outcomes, reduce of costs (Zhong et al., 2007), and broader support of stakeholders in the implementation phase of a project. That is why it is important to project managers to recognize the important stakeholders within a project. They can do this through analyzing the interdependencies between stakeholders in a social network. Current models for stakeholder management do not provide insight in those interdependencies. Visualizations of social networks do.

To theoretically support my above claim, I will first elaborate about the steps in stakeholder management. In subsection 2.2, I will look at methods current available models in stakeholder management use to support project managers in their decisions on stakeholder management. I will introduce visualizations of social networks and the utility of those visualizations in subsection 2.3. Subsection 2.4-2.6 are about the different utilities of visualizations of social networks. These sections also show the utility of these concepts to project managers and external stakeholders. Furthermore, the sections show why current models are not useful for these concepts and how visualizations of social networks are.

### **2.1 Stakeholder identification and engagement**

Stakeholder identification and stakeholder engagement are two common terms in management literature. The first focuses on the mapping of all those people and organizations with an interest in a project. Project managers should do this to get a complete overview of their external stakeholder environment.

Stakeholder engagement focuses on the participation of stakeholders, or enabling stakeholders to exert an influence on a project and its outcomes. Project managers should engage stakeholders, to reach project outcomes that are more likely to be successful in the implementation and maintenance phase. This greater success is a consequence of incorporating the ideas and opinion of a broad set of stakeholders in the eventual plans.

### **2.2 Current stakeholder management models**

In current theory, most models focus on the same basic principles to support project managers in their decisions on stakeholder engagement: identifying and categorizing the stakeholders. Identification is often done by brainstorming sessions. This is a good way to stimulate out-of-the-box thinking and produce an as complete as possible list of (potential) stakeholders of a project.

Based on the list of (potential) stakeholders a project team creates during brainstorming sessions, project managers categorize stakeholders. This categorization is done in several ways. For example by categorizing stakeholders based on whether they possess one or more of the attributes power, legitimacy and urgency (Mitchell, Agle & Wood, 1997), or based on the role a stakeholder has in a project, like a *client* or a *representative* stakeholder (Achterkamp & Vos, 2007). For their own purpose, these are useful techniques. Nevertheless, the techniques do not give project managers and external stakeholders insight in the interdependencies between stakeholders in the social (project) network.



## 2.3 Visualizations of social networks in stakeholder management

Social networks are all apparent. They are not only found in projects, but for example also in schools, groups of friends, and among colleagues. A social network can be visualized by a graph. The graphical visualization of the social network shows the people and organizations, and their mutual relations. Understanding the relations between stakeholders grants project managers and external stakeholders insight in the key stakeholders in a social network. The visual representation of complex social networks is suitable for some forms of analysis. This analysis consists of centrality, prestige, cliques, relative position, and the insight in missing ties. I will elaborate on these issues in the following subsections.

## 2.4 Centrality & Prestige

The prominence of a stakeholder “reflects its greater visibility” to the other stakeholders in the social network (Knoke & Yang, 2008). These prominent stakeholders often collect information from other stakeholders, making them interesting parties to be engaged by project managers. This also coincides with the ‘law of the few’ (Bakens et al., 2005), where a few key stakeholders are engaged. These key stakeholders have other stakeholders behind them (the stakeholders the prominent stakeholder has a (mutual) relation with) and can speak on their behalf, through the information input they receive. In this way, most stakeholders will not actually be joining in the discussion, but their opinion is represented.

Prominence of a stakeholder in a network exists in two forms: centrality and prestige. Centrality reflects the involvement of a stakeholder within many relations in the network. Stakeholders with many relations are likely to have a high influence on a project, as they can reach many other stakeholders in the network to convince those stakeholders of their view on a project and the desired project outcomes. The centrality of a stakeholder can easily be determined by the number of relations they have within the network. Take for example a non-directed network with six stakeholders (Figure 1).

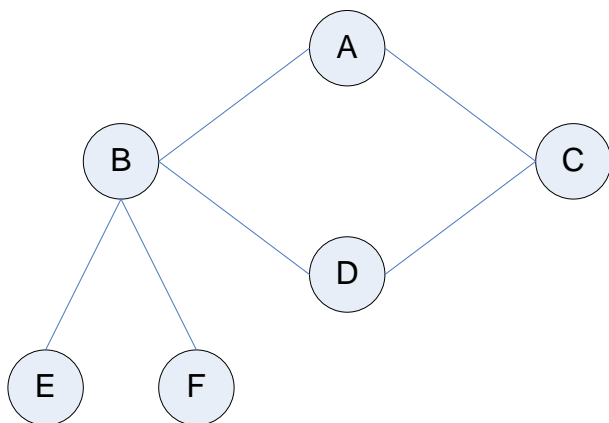


Figure 1: Example of a non-directed social network (Knoke & Yang, 2008)

In this network, stakeholder B is the most central stakeholder with four relations. Through this, B is the most visible to the other stakeholders and can be considered a key stakeholder.

The other form of prominence in a social network is prestige. Prestigious stakeholders are receivers of many relations; i.e. they don't initiate much relations within the network, but receive many ties from other stakeholders. The amount of "sender-receiver" or "source-target relations", implies the control over resources and a certain amount of authority over other stakeholders by the prestigious stakeholder. They often collect information from other stakeholders, making them interesting parties to be engaged. This makes them also a key player that should be engaged according to 'the law of the few'.

The centrality and prestige concepts grant external stakeholders insight in their own position relative to other stakeholders. They can determine whether they have a strong position compared to other stakeholders ("Am I in a more central position than the others?"). External stakeholders benefit from this by knowing what their opportunities are, regarding their position in the network. They can make better decisions about what they can demand from a project manager. For example, they can try to attract a lot of attention for their interests, but if they are somewhere on the side of the network with only one tie to another remote stakeholder, they probably won't be noticed. As all stakeholders have their own perception of a problem, a de-central stakeholder has to find a solution that suits multiple problem perceptions of stakeholders in order to have a chance of successfully protecting their own interests (de Bruijn & ten Heuvelhof, 2008).

Project managers can also benefit from the external stakeholders' better understanding of their positions. The external stakeholders are more likely to understand the decisions project managers make on stakeholder engagement. These decisions on stakeholder engagement can be based on the quick overview of the key stakeholders which a visualization of the social network grants project managers. This helps project managers when determining which stakeholders to engage. The key stakeholders, based on their centrality and prestige, are likely to be able to influence project outcomes and have information of the other stakeholders. Furthermore, because networks often show great variety between the stakeholders, it is time consuming for a project manager to approach every stakeholder with a tailor-made approach.

Visualizations of social networks grant project managers and external stakeholders insight in the prominence of stakeholders. The current models on stakeholder management fail to do this, because the possession of attributes or the role of a stakeholder gives no information about the relations and interdependencies between stakeholders in the network. The current models cannot provide information on the centrality and prestige of stakeholders in a social network, as these are based on relations and interdependencies.

## 2.5 Cliques

Cliques give information about groups of stakeholders that are closely related to each other through their interdependencies and relational ties. Cliques consists of groups of stakeholders who have ties with all of the other members of the cliques, whereas no other stakeholder in the network has direct ties to all the stakeholders in the clique. Prerequisite is, that there are at least three stakeholders involved in a clique. Using this requirements, the boundaries of cliques within a social network can be determined. For example, see Figure 2.

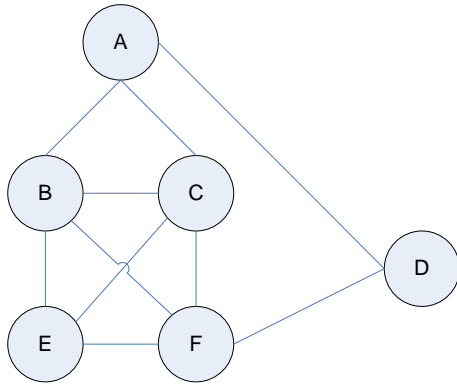


Figure 2: Example of a clique in a social network (Knoke & Yang, 2008)

Two cliques can be recognized in this example. There is a clique consisting of A, B, and C and a clique consisting B, C, E, and F. These stakeholders have mutual relations with each other, whereas no other stakeholder in the network has connections with all of the stakeholders in the clique. A, D, and F don't form a clique, because there is no direct tie between A and F.

Being part of a clique can empower stakeholders, as they can gain more influence as a group than individually. In combination with the technique to recognize prominent stakeholders, members of a clique can determine whether there is a prominent stakeholder inside their clique who can act as their representative.

The role of the prominent stakeholder within the clique is also important for the project manager. By the selection of a prominent stakeholder that acts as a representative for a group of stakeholders, a project manager has to set a boundary for the group represented by the prominent stakeholder. Cliques provide in setting these boundaries. The opposite can also be done: after determining the boundaries of a clique, the project manager can determine whether the clique has a prominent stakeholder in their midst. Furthermore, the cliques grant the project manager insight in the individual stakeholders that might be empowered by being part of a clique, and which cliques are present in the network.

Cliques are, like centrality and prestige, based on the relations and interdependencies between stakeholders in the social network. Possessing the same attributes or playing the same role in a project does not imply a mutual relation between stakeholders. Because of this, current models for supporting project managers with stakeholder management are not useful in recognizing cliques.

## 2.6 Insight in missing ties

The visual representation of a social network shows the relations between stakeholders. It also shows the relations between stakeholders that are not apparent: missing ties.

If stakeholders initiate new relations this can lead to a more central or prestigious position in the network for them, or the forming of new cliques. External stakeholders can use the information about the non-apparent relations to determine their strategic approach to a project; e.g. they could initiate more relations to become more central in the network and become more 'visible' to the project manager or initiate certain relations to become part of a clique and empower themselves.

Another option would be to initiate a relation with a key stakeholder to get their information to the project manager.

Project managers can benefit in a comparable way from the insight in the missing ties. Through the complete oversight of apparent and non-apparent ties, the project manager can evaluate whether every stakeholder is represented in some way. Especially in public projects, it is likely that project managers are committed to the representation of every stakeholder, as this coincides with democratic principles.

Though project managers can use the current models to make sure every stakeholder is represented (simply by engaging all identified stakeholders), this does not grant them and the external stakeholders insight in the non-apparent relations. Because of this, external stakeholders can't use the information from the categorization models for strategic purposes.

## 2.7 Overview

In summary, visual representations of social networks can support project managers with their decisions on stakeholder management, as well help external stakeholders with the determination of their strategy. An overview of the different concepts and their utility to respectively project managers and external stakeholders is in Table 1.

<b>Social Network Analysis technique</b>	<b>Utility for Project Managers</b>	<b>Utility for external stakeholders</b>
<i>Centrality</i>	Grants insight in the key stakeholders within the network.	Grants insight in their own relative position compared to other stakeholders. Also, makes them better understand their position and the choices project managers make.
<i>Prestige</i>	Grants insight in the authoritative stakeholders within the network.	Grants insight in their authority compared to other stakeholders.
<i>Cliques</i>	Grants insight in the stakeholders who gain power by being a group.	Empowers stakeholders as they can reach more with a group than as an individual. Ability to choose a representative inside the boundaries of the clique.
<i>Insight in missing ties</i>	Grants a quick overview of the relations between stakeholders, so the project manager can evaluate who is represented in the engagement process.	Grants a quick overview of the relations they should initiate to become more central or to become part of a clique, giving them a strategical advantage.

**Table 1: Summary of the utility of social network analysis**

### 3. Research method

To provide empirical evidence and explore if social network analysis is useful in managerial practice, I conducted a case-study with the city of Almelo. The municipality has entered a public private cooperation with a private party, to construct a building in Almelo South-East. This building should accommodate a hotel, several catering companies and other peripheral retail. The project got the name *Almelo Nouveau* and had to be an attractive building, both inside and outside. For several years, the municipality of Almelo and the private party they cooperated with, a project developer, worked on the plans for Almelo Nouveau. This cooperation was done in the contractual form of a Public Private Partnership.



Figure 3: Artist impression of Almelo Nouveau (Tubantia, 2010)

However, the College has designated more sites in Almelo for peripheral retail. This means that the municipality is going to realize a lot of extra space in the upcoming years. It is questionable whether the municipality can fill all of this space with private commercial parties, as the designated functions of the new locations are all similar. Additionally, the previous College of Mayor & Aldermen (with another composition of parties than in the current College) has initiated the revitalization and restructuring of the town centre, which will be under construction for the upcoming years. This has led to enormous opposition by entrepreneurs throughout the city against the realization of Almelo Nouveau. Eventually, the City Council decided to put a hold on the project.

The project managers of the municipality and the project developer wanted to know how this stakeholder obstruction could occur, as they thought they were working on plans that were good for the city. But, during the years of preparation, making the plans for Almelo Nouveau, the project managers of the municipality and the project developer hadn't paid much attention to stakeholder management. At the end, this led to the opposition of several stakeholders, delaying the project. So they wanted to know how to proceed *with* these stakeholders involved and how to engage the opposing stakeholders better in the planning phase. Hence, this project was an ideal opportunity to test my hypothesis on the utility of social network analysis in stakeholder management.

To do this test, I followed the steps in Figure 4.

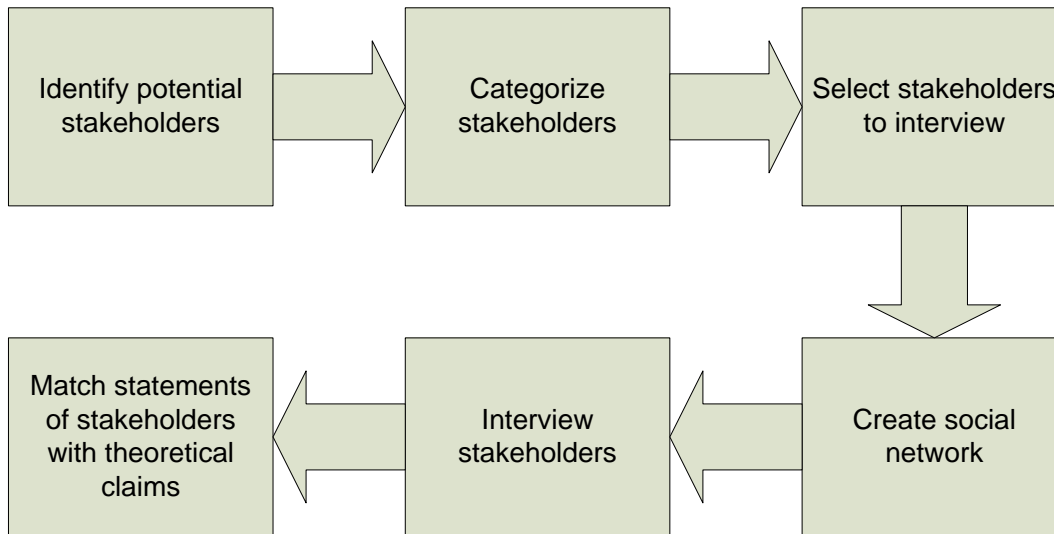


Figure 4: Overview of research methodology

When I started on the project, I first identified the potential stakeholders of the project. So, I conducted a brainstorming session with two members of the project team of the municipality; two employees of the Department of Economical Affairs. This resulted in a vast list of (potential) stakeholders.

From this list I selected seven stakeholder to interview. I selected stakeholders which had already come in contact with the functional interpretation of Almelo Nouveau. The information about these stakeholders came mainly from the earlier conversations I had with the project manager of the municipality and the brainstorm session I have conducted with the two project team members. In advance of the interviews, I created an example of the social network of this project. I created this network with the information I retrieved from my conversations I had with the project manager of the municipality and the information I got from the project team members during the brainstorm session. I presented the network to the stakeholders in combination with the chart shown in Figure 5. This chart gives a little more detail on the stakeholders than the network I created. The chart is also based on information I received from the project manager and the brainstorming session prior to the interviews.

The thickness of the arrows represents the frequency of contact between stakeholders. I made the arrows between all of the internal stakeholders the thickest arrows, as there is frequent contact between them. The arrows between the internal and external stakeholders are thinner, as there is less contact between these stakeholders. They only communicate with each other when there are new developments to mention. The same is valid for the group of external stakeholders at the right side of the chart. They only communicate in relation to the project Almelo Nouveau when there is news to discuss.

After showing them the social network and the chart below, I asked the interviewees two questions regarding the social network analysis: (1) what they thought of their own position and that of other stakeholders and (2) what they thought the value of such a visualization could be to them. The

answers to this questions should support the claims I made in the theoretical section about the utility of social network analysis to project managers and external stakeholders. These utilities relate to the centrality and prestige concept, the cliques in a network, and the overall usefulness of social network analysis.

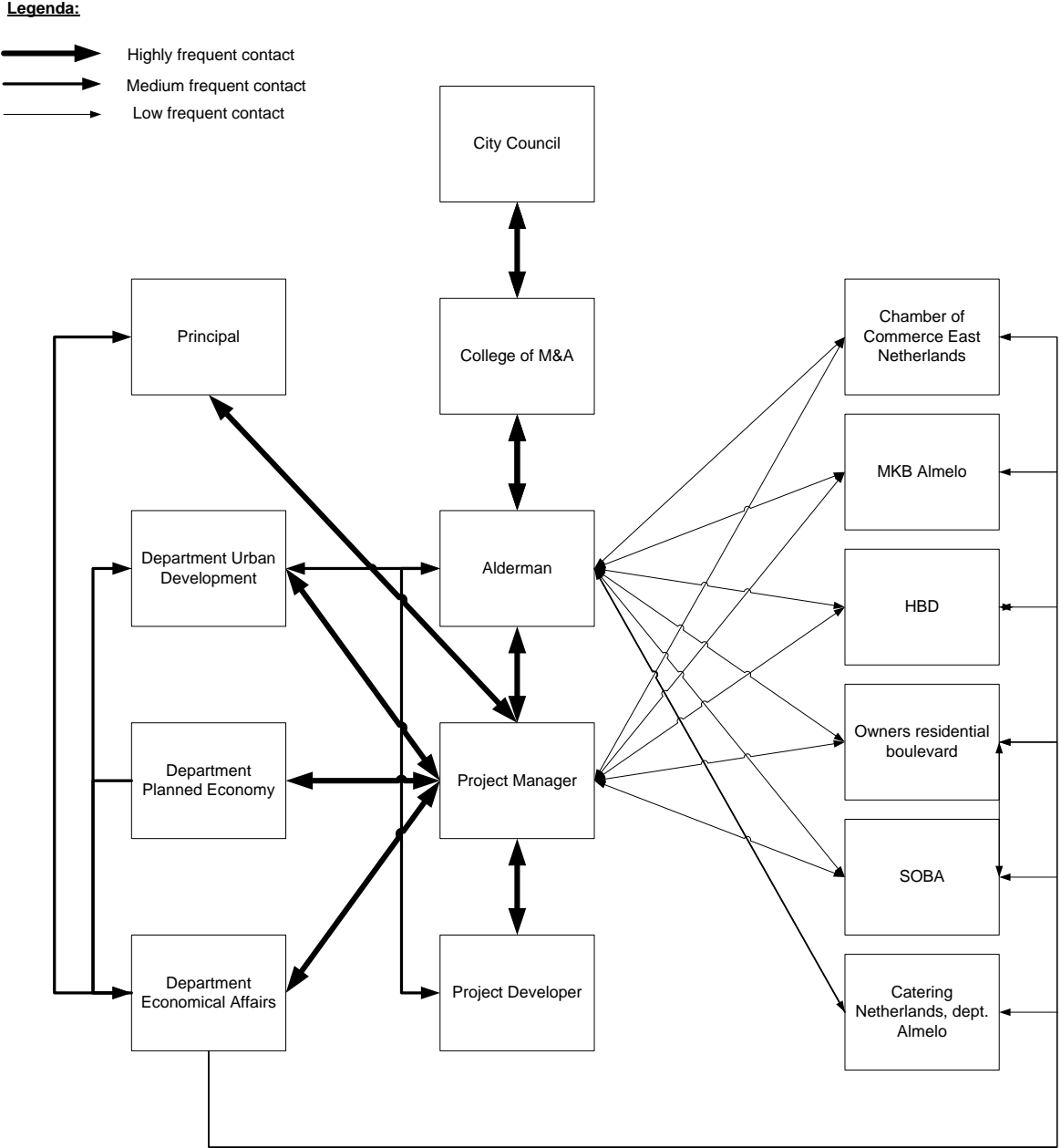


Figure 5: Chart of relations between stakeholders, shown to interviewees

Afterwards, I selected the stakeholders I wanted to interview. The list of interviewees consists of internal stakeholders (Alderman, project manager) and external stakeholders. One of the main reasons why I selected the objecting parties was to get a complete image of the problem perceptions on the project. The complete list of the seven interviewees and why I selected them is stated below.

<b>Stakeholder</b>	<b>Selected because</b>
Alderman	He played an important role during his time in the opposition (till march 2010) and in the time he has been Alderman. He was part of the opposition in the City Council that has set a hold to the plans. As Alderman he still objects to with the initial plans for the project.
Project manager municipality	The project manager is responsible for the management of the project and the additional processes, including stakeholder management.
Chamber of Commerce	The objecting parties asked the Chamber of Commerce for advise about Almelo Nouveau. The Chamber of Commerce was also part of the group of speakers who convinced the City Council to bring the project to a halt. The main role of the Chamber of Commerce is giving objective advise to the municipality and entrepreneurs.
SOBA (Stichting Ondernemers Binnenstad Almelo/Foundation Entrepreneurs Town Centre Almelo)	The SOBA is one of the objecting parties, but also the representation of most entrepreneurs in the town centre. With the revitalization plans for the town centre, the SOBA has a clear opinion about other projects.
Owners residential boulevard	The residential boulevard is another commercial part of town that struggles with the financial crisis and fears devastating competition from Almelo Nouveau and other projects.
MKB Almelo (Small to Medium-sized Entreprises Almelo)	MKB Almelo is the party that represents the objecting parties. MKB Almelo was also part of the group that spoke to the City Council.
Project manager project developer	The project developer is the partner in the Public Private Partnership with the municipality of Almelo.

**Table 2: Reasons for selection of interviewees**



## 4. Results of data analysis

The interviewees made some statements about the utility of visual representations of social networks. Below, I will link these statements to the claims I made in Table 1 about the utility of visual representations of social networks in stakeholder management. I will do this per concept (centrality & prestige, cliques and insight in missing ties). Per concept, the utility to the external stakeholders and the project manager are discussed. There are two project managers in the case-study: the project manager of the municipality and the project manager of the project developer. The replies that are used here are statements of the interviewees in discussing the social network and the position of the interviewees in that network.

### 4.1 Centrality & Prestige

*Utility to external stakeholders: Grants insight in their own relative position and authority compared to other stakeholders.*

In general, the external stakeholders saw a practical value in the visualization of the social network for determining their own relative position compared to other stakeholders. They could decide whether they felt they were on the right place or not. The representative of MKB Almelo said the following about his central position in the network and his resulting role as key stakeholder: "It's our responsibility to represent entrepreneurs". As a central stakeholder in the network, MKB Almelo can act as a representative for the external stakeholders they are in contact with. The representative of the Chamber of Commerce is more a prestigious stakeholder, as he receives many ties that are initiated by external stakeholders. He tries "to group these a little bit and let them function better." As an authoritative stakeholder, he is asked for advice by the external stakeholders.

*Utility to project managers: Grants insight in the key stakeholders within the network.*

The first remark of the project manager of the municipality was the importance of the correct filling in of the network. If the right names are not on the right place and the information on ties and the direction of relations is not correct, the network loses its analytical value. If the prerequisite of correctness is fulfilled, the visualization of the social network clarifies the stakeholder environment to the project manager. This clarification of the social network is established through the insight in the relative prominence of the stakeholders, reflecting their importance to the project manager.

For the project manager of the project developer centrality also played a role. Especially their own centrality in the network. "We are not in the right place here. We have to be much more in the middle", was his first comment after seeing the visualization of the social network. He would like to be more central, to be visible to external stakeholders and proclaim the positive message of their building aspirations. He also saw in the visualization that the municipality has a central position in between the project developer and the other external stakeholders. This gives him the information to consider a strategy with the municipality as middle person: "All of the other stakeholders can bring their questions to us via the municipality". Furthermore, as "the importance of stakeholders is tested by the municipality and their project manager, and us", the visualization of the social network grants them insight in the importance of stakeholders based on the relations these stakeholders have.

## 4.2 Cliques

*Utility to external stakeholders: Grants insight in the cliques they can join or leave, giving them a strategical advantage.*

The visualization also gives the project managers and the external stakeholders insight in the existing cliques. As the representative of the Chamber of Commerce mentioned, the visual representation of the social network gives him an idea of which stakeholders he can group together to make them better organized in protecting their interests. The stakeholders I spoke to who were in the clique, were content with their position, as they had a strong position with the other stakeholders as a clique opposing the plans.

*Grants insight in the stakeholders who gain power by being a group.*

The experience of the project manager of the municipality is that “making an overview of the relationships between stakeholders is very enlightening”. This is because of the insight in the cliques stakeholders form and the consequences of those alliances to their power to influence project outcomes.

## 4.3 Insight in missing ties

*Utility to external stakeholders: Let's them better understand why they are in a certain position.*

The final utility of the visualization of the social network is the insight in missing ties. The visualization helped the interviewees determining which relations they should initiate for certain goals. External stakeholders could for example see why they were not in direct contact with the municipality: they were already represented by a prominent stakeholder in their clique, the MKB. As the Alderman said, “this also makes the structure clear”. The visualization makes clear to project managers and external stakeholders which relations are apparent and non-apparent between other stakeholders as well.

As I stated earlier, the visualization showed the project manager of the project developer that he was de-central in the network, despite his company having invested a lot of money in the project. The visualization gave him insight in the missing ties: there was no direct contact with the external stakeholders, whereas initiating these relations could enlarge his visibility within the network. Furthermore, the insight in the missing ties also emphasized the ties he *did* have: he had a direct tie to the Alderman and the project manager of the municipality. This led to the earlier mentioned strategy to give the centrally positioned representatives of the municipality a role as intermediate between the project developer and the external stakeholders.

*Utility to project managers: Gives a quick overview of the stakeholder environment and the relations between stakeholders.*

The visualization also showed the project manager of the municipality that he was a central figure within the project team and the municipality, but to the outside world, the external stakeholders, the Alderman held a more central position. “On the new project I have too little influence.” The visualization of the social network showed him why: the greater part of the communication with external stakeholders went through the Alderman. External stakeholders also mentioned during the interviews the minimal contact they had with the municipality's project manager. The Alderman is their ‘reference point’ for decisions.

Overall, the above shows that the visualization of a social network can indeed help project managers with stakeholder management, and external stakeholders with the determination of their position and strategies.

## 5. Limitations & Suggestions for Future Research

Generalization comes with numbers. When executing a case-study, these numbers come in the number of cases that are studied in one research. A researcher does this to discover a pattern in the form of similarities between comparable cases. Due to a limited period of time to execute the research, I could only perform a study on one case. This makes the results possibly sensitive to deviations in comparison to similar cases. Nevertheless, more case studies on similar projects could prove whether the claims made in my research hold. Instead of relying on the number of cases studied, my research has to rely on the studied case to be suitable for generalization. The case studied in this research, Almelo Nouveau, is suitable for generalization. That is, because the sort of construction project is likely to be found elsewhere. A Public Private Cooperation, where a municipality, or other governmental organization, cooperates with a private party on the realization of a commercial building. The public party facilitates, while the private party bears the risks. Furthermore, commercial activity is everywhere. The chance to find similar kind of construction projects elsewhere is quite high. At last, the kind of stakeholders identified in this research were quite general ones in relation to the realization of the construction of a commercial building (entrepreneurs from elsewhere within the city, umbrella organizations for these entrepreneurs, public party, private party).

Because the conclusions of the research are mainly based on the interview data collected during the twelve weeks of research and on a specific case, the data have possibly been influenced by the opinion of the interviewees or their emotional involvement with the project. Besides, the amount of interviewees has been very limited in comparison to the total amount of identified stakeholders. This has (partly) led to assumptions about the non-interviewed stakeholders.

In practice, far more factors than stated in the report influence the outcomes of a project or the ability of a stakeholder to influence those outcomes. These factors are more complex than can be captured within a model or a tool.

Another downside is the process itself wherein project managers will use the social network analysis. In general, project managers should identify stakeholders at the start, during the initiative phase of a project. They should do this to build support among the stakeholders and give them the possibility to add their own ideas. With Almelo Nouveau this did not happen and that resulted in opposition among stakeholders in a later phase. In the initiative phase, the goals and implications of a construction project are still ambiguous. It is likely that boundary conditions (e.g. political environment, legal regulations) will change during the decision-making process, changing the relative relationships inside a social network. Also, when moving to another phase in the project, it is possible that particular stakeholders become non-stakeholders and others, before non-stakeholders, become stakeholders; e.g. a building company that is not a stakeholder during the design phase, but becomes a stakeholder during the construction phase. These changes alter the network, the cliques, and possibly lead to new key players. This implies that also the analysis of the social network has to be an on-going process.

Another example of the difficulties that occur through the process is if a stakeholder is not content with his/her position in the network and manages to alter this position, this would mean that the network changes. It could also imply alterations in the interdependencies between stakeholders. This

is the main challenge that keeps project managers busy: the process of decision-making is an on-going one. This means that a network that has been made at time A on the timeline, has to be constantly reviewed to check its validity at time B or time C. If the network has changed over time, this can have implications for the decisions project managers made earlier on stakeholder engagement; e.g. stakeholders that were de-central before, could have become more central and because of that may need to be engaged.

Overall, social network analysis visualizations should make the work of project managers easier, because the external stakeholders better understand their own relative position. However, stakeholders will choose their own strategy to reach their individual goals and serve their interests. Through all these strategies going on, managing the process will become increasingly harder for project managers. The more variety and interdependencies among stakeholders, the more complex and less transparent the social network will be. That makes it harder for the project manager to oversee the network and manage the process (de Bruijn & ten Heuvelhof, 2008). For example, if a social network consists of more stakeholders, it will be harder for project managers to calculate the central stakeholders or find out where the cliques are. Even more, the social network analysis grants project managers neither insight in the strategies of stakeholders, nor in the information stakeholders possess, but decide not to share. The work of the project managers becomes more difficult with increasing complexity of the social network, as it is harder to manage everything that is going on.

As stated earlier, if researchers execute more case-studies on this subject, my findings could possibly be supported by more data. Also, the scope of the research has been particular on a project, executed with a Public Private Cooperation as contract form. Based on these considerations, I recommend the following follow-up studies:

- Studying more and similar cases, to be able to generalize the results of this research.
- Studying whether it is possible to set up guidelines concerning the level of engagement, based on a stakeholder's position in the social network. This because the current case-study only shows that social network analysis can help project managers with the decision who to engage and not to which extent to engage these stakeholders.
- Executing a research wherein project managers are interviewed who aren't directly bound to a project that's part of the case-study. This separates the binding of a project manager with respect to the content.
- Interviewing more stakeholders to bypass incompleteness of the information flow.
- Studying the use of social network analysis to support stakeholder management within construction projects with other contract forms.

## 6. Theoretical implications

This research gives insight in the possible utility and benefits that project managers and external stakeholders can have from the use of social network analysis to support stakeholder management within Public Private Cooperations. It grants insight in the usefulness of social network analysis as a supporting tool to decide on the key player stakeholders and as a supporting tool on decisions about stakeholder engagement. Social network analysis grants project managers a quick overview of the cliques, key players and the general position of stakeholders in the social network of a project.

The concepts of centrality and prestige give insight in the key stakeholders in the social project network. Project managers can identify the powerful stakeholder within a social network. The quick overview of the central and prestigious stakeholders that a visualization of a social network grants a project manager helps with the determination of power relations between stakeholders. Through this, project managers can better understand the contents of the social network and make better decisions on stakeholder management.

Overseeing cliques of stakeholders gives the chance to recognize threats or opportunities. Key players are often part of these cliques. They are the central stakeholder within these cliques and thereby probably the most suitable stakeholder to engage when time and resources are limited. Through key players, information will be shared within cliques. As social network analysis shows the key players, it supports the decisions on stakeholder engagement. Besides, the visualization of a social network analysis gives project managers insight in the relative positions of themselves and other stakeholders in relation to each other. This helps them with overseeing the stakeholder environment.

The social network analysis also supports the 'general stakeholders'. It gives them insight in their own relative position within the network. With that information, they can determine their own threats, opportunities and possible cliques they can join or form. Stakeholders are more likely to understand the choices project managers make on stakeholder engagement, through the better understanding of their own position compared to other stakeholders within the project.

## 7. Practical implications

As the research gives insight in the usefulness of social network analysis as a tool to support stakeholder management, project managers will get a better understanding of how they can use social network analysis to their benefit. The use of social network analysis as a supporting tool on stakeholder engagement might lead to more thorough decisions on the engagement of stakeholders. It might also help with the decision which level to engage stakeholders on. It gives insight in the possible strategies in reaction to stakeholders that gain more influence on the project outcomes and what it means for the 'level' of engagement (the extent to which a stakeholder is engaged) of a stakeholder. This better understanding of what to do and why to do it, should eventually lead to a more structured way of handling stakeholder management by project managers. Also, with the improved structure on stakeholder management, project managers should be able to better divide their time and resources over the engaged stakeholders. This should result in more supportive stakeholders, increasing the chance of successful project outcomes that can count on the support of a broad set of stakeholders.

For the external stakeholders, the insights of the use of social network analysis can provide them with knowledge how to use this to their benefit, through the possibility to determine which stakeholders are the ones they need to approach and cooperate with to get influence on the project outcomes.

When talking specifically about Almelo Nouveau, the project outcomes should provide the municipality of Almelo, and especially the project manager on the project, with necessary directions which way to go with their project, regarding the stakeholder management. In a broader way, the results of the research can provide a set of guidelines for project managers on future projects that will be executed in similar form, to prevent problems with stakeholder management as they occurred within this project.

## 8. Conclusion

Social network analysis is a tool that can both help project managers and external stakeholders. The project managers get a quick overview of all the cliques, key players, and overall position of stakeholders. Through the interdependencies between these stakeholders, project managers can determine pathways of communication. This means, which stakeholders they can reach through other stakeholders they already have ties with. The visualization and analysis also helps in determining which cliques are apparent and which stakeholders are part of these cliques. If project managers take in account the expectations and opinions about the project of the stakeholders within the clique, threats or opportunities can be mapped.

The visualization and analysis of the social network gives external stakeholders insight in their own relative position, compared to other stakeholders. It can help them to determine whether they are central or at the side of a network and which ties to make or strengthen to gain more influence within a project by becoming a more prominent stakeholder themselves or forging cliques with equally minded stakeholders. This grants them better understanding of their possibilities to cooperate with other stakeholders. It also gives them better understanding of the choices made by a project manager about the stakeholders that project manager engage. They can also determine whether they are part of a clique and if they can choose someone in their midst to act as a representative on their behalf.

My case-study shows that social network analysis is a useful tool in complementing the 'tool box' of project managers. It helps to determine positioning, cliques and key players within the complete setting of stakeholders. Not only the project manager(s) benefit, also the other stakeholders, in being able to gain a visual insight in their own positions and that of others, giving them information on the strategies they can follow.



## Bibliography

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2007). Critically Identifying Stakeholders. *Systems Research and Behavioral Science* , 3-14.
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management* , 749-757.
- Almelo, G. (n.d.). *Almelo als organisatie*. Retrieved juli 20, 2010, from Gemeente Almelo: <http://www.almelo.nl/smartsite.shtml?ch=TER&id=53946#B&C>
- Almelo, G. (2010, juli 7). *Gemeentelijke Organisatie*. Retrieved juli 20, 2010, from Gemeente Almelo: <http://www.almelo.nl/smartsite.shtml?ch=TER&id=51768>
- Bakens, W., Foliente, G., & Jasuja, M. (2005). Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building PeBBu) Network. *Building Research & Information* , 149-158.
- Bear, D. (1994). *Public Participation in Environmental Decisionmaking*. Washington, DC: American Bar Association Sanding Committee on Evironmental Law.
- Beierle, T., & Crawford, J. (2002). Using Social Goals to Evaluate Public Participation in Environmental Decisions. *Policy Studies Review* , 75-103.
- Blomgren Bingham, L., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Aministration Review* , 547-558.
- Bressers, P. d., & Hoogerwerf, P. d. (1991). Hoe zien het beleid en het beleidsveld er uit? In P. d. Bressers, & P. d. Hoogerwerf. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Cross, N. (2008). *Engineering Design Methods*. Chichester: John Wiley & Sons.
- de Bruijn, H., & ten Heuvelhof, E. (2008). *Management in Networks On multi-actor decision making*. Oxon: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* , 532-550.
- Forester, J. (2006). Making Participation Work When Interests Conflict. *Journal of the American Planning Association* , 447-456.
- Glicken, J. (2000). Getting stakeholder participation 'right': a discussion of participatory processes and possible pitfalls. *Environmental Science & Policy* , 305-310.
- Hulshof, M. (1992). *Leren interviewen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Hutjes, J., & Van Buuren, J. (1992). *De gevalsstudie*. Meppel: Boom/Open Universiteit.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems. *APA Journal* , 412-423.
- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management* , 335-343.
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*. California: Sage Publications, Inc. .
- Kolkman, d. i. (2008, September). Inleiding Modelleren B. Enschede.
- Loures, L., & Crawford, P. (2008). Democracy in progress: using public participation in post-industrial landscape (re)-development. *WSEAS Transactions on Environment and Development* , 794-803.
- Mathur, V. N., Price, A. D., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics* , 601-609.
- Meerbusiness, D. (2008, okotber 27). Retrieved juli 23, 2010, from [http://draval.meerbusiness.nl/content.asp?content\\_id=226](http://draval.meerbusiness.nl/content.asp?content_id=226)

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management* , 853-886.

Smith, B. L. (2003, September). Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy. Canada.

Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., Van der Staak, J., De Vet, D., Witteveen, M., et al. (2006). *Leren communiceren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Treby, E. J., & Clark, M. J. (2004). Refining a Practical Approach to Participatory Decision Making: An example from Coastal Zone Management. *Coastal Management* , 353-372.

Tubantia, T. (2010, January 27). *Uitstel realisatie Almelo Nouveau - Almelo-Stad - Regio - TC Tubantia*. Retrieved October 17, 2010, from Regio - TC Tubantia: <http://www.tctubantia.nl/regio/almelo-stad/6153251/Uitstel-realisatie-Almelo-Nouveau.ece>

van der Elst, W. (2010, August 30). (T. Schonk, Interviewer)

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Winch, G. M. (2010). *Managing Construction Projects*. Chichester: Blackwell Publishing.

Zhong, T., Young, K., Lowry, M., & Rutherford, G. (2007). A model for public involvement in transportation improvement programming using participatory Geographic Information Systems. *Computers, Environment and Urban Systems* , 123-133.



# Almelo Nouveau

---

*Gezamenlijk bouwen aan de fundamenten van Almelo  
Adviesrapport over actorenparticipatie binnen Almelo Nouveau*



In opdracht van de gemeente Almelo

Door: Thomas Schonk, bachelorstudent Civiele Techniek, Universiteit Twente

Begeleider gemeente Almelo : G.J. Nijmeijer

Begeleider Universiteit Twente : Dr. T. Hartmann

Versie 3 december 2010

## Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport aangaande actorenparticipatie binnen het project Almelo Nouveau. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd om dit rapport te kunnen schrijven maakt onderdeel uit van mijn Bachelor Eindopdracht voor de opleiding Civiele Techniek aan de Universiteit Twente. Deze eindopdracht bestaat uit het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek bij een gastbedrijf, om zodoende in de opleiding opgedane kennis uit te voeren. Binnen de richting bouwen van onze opleiding is er veel aandacht in de richting van projectmanagement. Onder de paraplu van projectmanagement valt ook omgevingsmanagement, waar het onderdeel *stakeholder mangement*, ook wel *actorenmanagement*, onder valt. Voor mijn onderzoek heb ik de praktische en de theoretische mogelijkheden van het project Almelo Nouveau, om onder andere tot dit rapport te komen.

De officiële opdrachtgever van dit onderzoek is de gemeente Almelo geweest. Via de contacten van mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente, Dr. Hartmann, ben ik terechtgekomen bij Eddy Nijmeijer, projectleider van het project Almelo Nouveau. Voor dhr. Nijmeijer was het van belang te weten te komen hoe het actorenmanagement aan te pakken, om weer richting te geven aan Almelo Nouveau, dat in de Almelse gemeenteraad was gestrand. Als buitenstaander waar het zowel de gemeente Almelo als Almelo in het algemeen betreft, ben ik in staat geweest op onbevooroordeelde en objectieve wijze mijn onderzoek uit te voeren en in gesprek te gaan met verschillende *actoren*.

Zoals u zult begrijpen had dit rapport niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking en begeleiding van verscheidene mensen. Daarom wil ik Jos Haarhuis en de gemeente Almelo bedanken voor het beschikbaar stellen van een afstudeerplek. Daarnaast wil ik alle mensen die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd, informatie en veelal interessante gesprekken: dhr. Gerrit van Woudenbergh, dhr. Eddy Nijmeijer, dhr. Wim van Daltsen, dhr. Harold Asbroek, dhr. John Nijhuis, dhr. M. Albers en dhr. H. Resink en dhr. Wim van der Elst, dank voor jullie bijdrage. Ik wil ook Marie-Louise Stamsnieder-Mensen en Marian Knieper-Bouwhuis danken voor hun bijdrage aan de brainstormsessie. Mijn dank gaat uit naar Timo Hartmann voor zijn geduld en begeleiding tijdens de voorbereiding en uitvoer van dit onderzoek. Tot slot wil ik Eddy Nijmeijer bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn weken in Almelo, zijn visie en enthousiasme hebben geholpen bij de totstandkoming van de resultaten.

Ik hoop dat u het rapport met plezier zal lezen en zich kan vinden in de aanbevelingen!

Thomas Schonk  
Hengelo, 3 december 2010

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	5
1. Praktische probleemstelling .....	7
2. Theoretisch kader .....	8
2.1 Belang van publieke participatie .....	8
2.2 Gesprekspartners .....	9
2.3 Participatieproces .....	9
3. De actoren .....	10
3.1 Betrokkenheid bij het project .....	10
3.1.1 Interne actoren .....	10
3.1.2 Externe actoren .....	10
3.1.3 Bouwende partijen .....	11
3.2 Rol in het project .....	12
3.2.1 Interne actoren .....	12
3.2.2 Externe actoren .....	12
3.2.3 Bouwende partijen .....	13
3.3 Obstakels .....	13
3.3.1 Interne actoren .....	13
3.3.2 Externe actoren .....	13
3.3.3 Bouwende partijen .....	14
3.4 Invloed .....	14
3.4.1 Interne actoren .....	14
3.4.2 Externe actoren .....	14
3.4.3 Bouwende partijen .....	15
3.5 Het participatieproces .....	15
3.5.1 Interne actoren .....	15
3.5.2 Externe actoren .....	16
3.5.3 Bouwende partijen .....	17
3.6 Sociale netwerk .....	17
3.6.1 Interne actoren .....	18
3.6.2 Externe actoren .....	18
3.6.3 Bouwende partijen .....	19
3.6.4 Gewenste posities .....	21
4. Aanbevelingen .....	23

4.1	Procesmatige aandachtspunten.....	23
4.2	Inhoudelijke aandachtspunten.....	23
4.3	Gesprekspartners .....	24
4.3.1	Interne actoren.....	24
4.3.2	Externe actoren .....	24
4.3.3	Bouwende partijen.....	24
5.	Appendixes .....	26
5.1	Appendix A .....	26
5.1.1	Lijst met actoren.....	26
5.2	Appendix B .....	28
5.2.1	Lijst van verklarende termen.....	28
	Bibliografie .....	29

## Inleiding

De stad Almelo staat voor een moeilijke tijd: de crisis slaat hard toe en met de vele ambitieuze plannen die in de 'goede' jaren zijn begonnen, wordt nu voorzichtig omgegaan. De revitalisering van de binnenstad, het plan Waterrijk, de Fortessa-toren. Allemaal voorbeelden van de grote projecten waar de stad nog mee bezig is. En dan heb je daar ook nog een Almelo Nouveau, een multi-functioneel gebouw aan de Nijreessingel, gevuld met een wijkwinkelcentrum en aanpalende voorzieningen in de vorm van perifere detailhandel, alswel een hotel en een stuk horecavoorziening. Na vier jaar Publiek Private Samenwerking door de gemeenteraad van Almelo in de koelkast gezet. Een ramp voor de projectontwikkelaar, maar ook voor de verantwoordelijke projectleider, want hoe nu verder?

Een deel van het antwoord is hopelijk in dit rapport te vinden. Een deel, omdat mijn onderzoek zich heeft gericht op het actorenmanagement bij de gemeente Almelo en niet op inhoudelijke vraagstukken met betrekking tot Almelo Nouveau. Wel is het de bedoeling aandachtspunten te geven voor de inhoudelijke discussie.

Een stukje geschiedenis dan nog. Het project Almelo Nouveau is voortgekomen uit een samenwerking tussen de gemeente Almelo en projectontwikkelaar Prosyn. Dit noemen wij een *Publiek Private Samenwerking (PPS)*. Almelo Nouveau herbergt een nieuw te verrijzen commercieel ingericht gebouw aan de rand van de nieuw te bouwen wijk Weggeler, van welk plan het in eerste instantie ook deel uitmaakte. In de afrondende fase van de besluitvorming rond de komst van Almelo Nouveau, bleek er een lobby van ondernemers uit Almelo, samenwerkend met overkoepelende organisaties en adviesorganisaties als MKB Almelo, Kamer van Koophandel en Horeca Nederland, opgezet te zijn, die bezwaar maakte tegen de plannen. Het aanhoren van deze bezorgde groep actoren heeft de gemeenteraad doen besluiten het plan op de lange baan te schuiven. Vervolgens is de beslissing over Almelo Nouveau door de toenmalige wethouder uitgesteld tot na de gemeenteraadsverkiezingen van 9 maart jl. waarna een wethouder verantwoordelijk werd voor Almelo Nouveau die in zijn tijd als raadslid reeds onoverkomelijke bezwaren had geuit tegen de komst van Almelo Nouveau zoals het werd voorgesteld.

Dit heeft er in geresulteerd dat een plan dat af was, teruggestuurd is naar de tekentafel en de Publiek Private Samenwerking tussen de gemeente Almelo en projectontwikkelaar Prosyn op de klippen dreigt te lopen, waarbij er aan de wal een groep Almelse ondernemers staat, die het schouwspel aandachtig volgt. Het doel is dit schip weer in rustiger vaarwater te krijgen, door ook de mensen aan de wal aan boord te krijgen, zodat het roer omgegooid kan worden in een richting waarbij iedereen wel vaart. Maar waar bestaan de klippen uit? Deze rijzen op uit de zorg voor kannibalisering van functies in de binnenstad (die in de komende jaren als gevolg van het masterplan op de schop gaat) en de woonboulevard (die te kampen heeft met grote leegstand als gevolg van de financiële crisis). Dit vormen de voornaamste breekpunten voor Almelo Nouveau, daarbij ook de overige in de stad aangewezen PDV-locaties in ogenschouw nemend.

Tot nog toe is het project Almelo Nouveau vooral een samenspel geweest tussen de gemeente Almelo en Prosyn. Wellicht wordt het tijd voor het betrekken van *externe actoren* in de proces, om zodoende bezwaren weg te nemen of te verminderen en de weg vrij te maken voor een oplossing waar bij voorkeur niemand slechter van wordt.



De belangrijkste conclusies van dit rapport zijn dat het van belang is dat er door de actoren creatief gedacht wordt met de focus op de mogelijkheden.

Kannibalisatie en de functies van zowel de binnenstad als de woonboulevard hebben een definitie nodig. Voor de definiëring hiervan is het van belang overleg te plegen met de SOBA en de eigenaren van de woonboulevard.

Het is zaak voor de gemeente de positie en mogelijkheden van Almelo Nouveau in het kader van het stadsbrede commerciële beleid te onderzoeken.

De *samenwerkende* partijen gemeente Almelo en Prosyn, kunnen met de vertegenwoordiger van de Almelose ondernemers, zijnde MKB Almelo, in overleg met als doel om te komen tot een situatie waar bezwaren van externe actoren zoveel als mogelijk weggenomen kunnen worden, teneinde Almelo Nouveau een bestemming te kunnen geven die zowel recht doet aan met Prosyn contractueel gemaakt afspraken alswel een positieve invloed heeft op de stad Almelo en past binnen het kader van het Almelose gemeentelijke beleid

Hiertoe dient MKB Almelo zorg te dragen voor informatie-inwinning bij haar achterban, teneinde de visies en belangen van de externe actoren zo goed als mogelijk bij te laten dragen aan de gesprekken.

Het rapport is als volgt opgebouwd: allereerst begin ik met het omschrijven van de praktische probleemstelling die ten grondslag heeft gelegen aan dit onderzoek. Dit wordt gevolgd door een theoretisch kader, waarin ik een aantal kenmerken schets die van belang zijn bij publieke participatie. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de hoofdpunten zoals die in de verscheidene interviews naar voren zijn gekomen, waarna afgesloten wordt met de aanbevelingen voor het participatieproces.

## 1. Praktische probleemstelling

Om een gedegen onderzoek te doen, is het belangrijk te weten waar je naar toe werkt. Dit onderzoek heeft zich gericht op het volgende doel:

*Achterhalen welke actoren binnen het project Almelo Nouveau op welke manier betrokken dienen te worden in het besluitvormingsproces omtrent Almelo Nouveau.*

Dit is onderzocht aan de hand van interviews met zeven van de geïdentificeerde actoren en met behulp van een sociale netwerk analyse. De wens voor dit onderzoek kwam voort uit het feit dat het project Almelo Nouveau op de lange baan is geschoven, terwijl er vanuit de gemeente Almelo wel duidelijk behoefte is aan een richting om hiermee verder te gaan.

## 2. Theoretisch kader

Voor een onderzoek is het belangrijk ook een theoretische achtergrond op te bouwen. In dit geval gaat dat dus specifiek om actorenmanagement in Publiek Private Samenwerkingen. Veel van de geraadpleegde literatuur richt zich bij actorenmanagement in de publieke sector echter enkel om de interactie tussen de publieke organen en het 'publiek', de gemeenschap, in het geval van Almelo Nouveau de ondernemersorganisaties en de daaraan gelieerd leden. Dit maakt het project Almelo Nouveau nog iets complexer, omdat hier nog een derde groep actoren aanschuift: de Private partijen van de PPS.

Over het algemeen is actorenmanagement een relatief onbekend fenomeen. Vaak hebben projectleiders er wel eens wat over geleerd, of er in de praktijk mee te maken gehad, maar aan een structurele aanpak ontbreekt het vaak. Een theoretische ondergrond is lang niet altijd bekend. Onderstaand volgen de belangrijkste bevindingen over actorenmanagement in de publieke sector in de literatuur die ik heb bestudeerd, voorafgaand aan dit onderzoek.

### 2.1 Belang van publieke participatie

Waarom is die participatie van het 'publiek' eigenlijk zo belangrijk in een project? Immers, er zijn mensen die er voor betaald krijgen om dit soort plannen te ontwerpen en bovendien zit er hier ook een private partij aan tafel met expertise en ervaring met dit soort projecten. Publieke participatie moedigt het gevoel bij een gemeenschap te horen aan. Het vergroot het bewustzijn en de verantwoordelijkheid van een gemeenschap, gevoelens die van niet te onderschatten belang zijn bij de ontwikkeling van nieuwe, tevreden stellende en gezamenlijke projecten (Loures & Crawford, 2008). Projectleiders kunnen ook hun voordeel doen door vroegtijdige identificatie van actoren, aan het begin van een project. Goed actorenmanagement kan vervolgens leiden tot betere projectresultaten (Achterkamp & Vos, 2008). Ook helpt het gebruik van publieke participatie bij het behalen van de volgende vijf sociale doelen:

- Beslissingen nemen waarin publieke waarden verwerkt zijn.
- Het vergroten van de inhoudelijke kwaliteit van beslissingen.
- Het oplossen van conflicten tussen concurrerende belangen.
- Het opbouwen van vertrouwen in instituten.
- Het voorlichten en het informeren van het publiek (Beierle & Crawford, 2002).

Het is dus duidelijk *waarom* publieke participatie van belang is, maar misschien nog wel belangrijker voor dit onderzoek is de vormgeving van een dergelijk participatieproces en vooral hoe dit op basis van de informatie die in de interviews is verkregen, verwerkt kan worden in dit project.

## 2.2 Gesprekspartners

Je wilt voorkomen dat een gesprek of discussie tussen actoren vergaat in een over en weer beschermen van de eigen belangen. Bovendien kan een te grote groep leiden tot een kakofonie aan geluiden (van der Elst, 2010). Daarom kan het qua tijd en geld, maar ook qua overzichtelijkheid, aan te raden zijn 'verbindende actoren' te betrekken in het participatieproces. Deze verbinders hebben regelmatig contact met hun achterban en zijn in staat informatie aan hen door te brengen. Deze actoren kunnen optreden als een soort van wederzijds communicatiekanaal tussen de gemeente en externe actoren (Bakens, Foliente, & Jasuja, 2005). Dit kan je ook beschouwen als de centraliteit van een actor in een sociaal netwerk, waarbij een actor een hoge mate van betrokkenheid in veel relaties bepalend bij is (Knoke & Yang, 2008).

## 2.3 Participatieproces

Dan de aandachtspunten van het participatieproces. Waar inhoudelijk rekening gehouden mee dient te worden kunt u terugvinden in de aanbevelingen van dit rapport, maar waar moet procesmatig rekening mee gehouden worden? Transparantie wordt over het algemeen beschouwd als een belangrijke factor in publieke participatie. Procesmatig geldt het volgende voor publieke participatie:

- Het proces moet open en eerlijk zijn.
- Er zouden geen geheime vergaderingen mogen zijn of garanties gedaan mogen worden.
- Actoren zouden vergaderingen niet-vooringenomen moeten bijwonen, met een flexibele opstelling om overeenstemming onder de partijen te verkrijgen.
- Verkozen bestuurders dienen uitgenodigd te worden en aanwezig te zijn.
- Het proces wordt eerlijk en op de meest heldere wijze voorgespiegeld aan het publiek.
- Alle beschikbare informatie wordt vrijgegeven (Loures & Crawford, 2008).

De toepassing van deze regels op de publieke partij in een PPS lijkt vrij voor de hand liggend. Maar hoe ver kan en moet je gaan met het vrijgeven van beschikbare informatie van een private partij? De door mij bestudeerde literatuur voorziet hier niet in, maar ik kom hier op terug in de aanbevelingen.

### 3. De actoren

Om zinvolle dingen te kunnen zeggen over een participatieproces voor een project dat stil ligt en waar er duidelijk verschil van mening is tussen zowel externe partijen als de in een Publiek Private Samenwerking samenwerkende partijen, is het belangrijk over een aantal zaken duidelijkheid te krijgen. Daarom heb ik er voor gekozen interviews met actoren te gebruiken als onderzoeksmethode.

Verscheidene actoren binnen het project van Almelo Nouveau zijn door mij geïnterviewd gedurende mijn onderzoek. Deze geïnterviewden zijn: dhr. G.H. van Woudenberg, wethouder van de gemeente Almelo en verantwoordelijk voor Stadsontwikkeling, Stedelijke vernieuwing, Plattelandsontwikkeling en Cultuur; dhr. G.J. Nijmeijer, concernprojectleider op de afdeling Bestuursondersteuning en Control, team concernprojecten van de gemeente Almelo; dhr. W. van Dalfsen, Kamer van Koophandel Oost-Nederland; dhr. H. Asbroek, voorzitter van de SOBA (Stichting Ondernemers Binnenstad Almelo); dhr. J. Nijhuis, Algemeen directeur Prosyn (projectontwikkelaar die Almelo Nouveau ontwikkelt in samenwerking met de gemeente Almelo); dhr. M. Albers en dhr. H. Resink, (gedeeltelijk) eigenaren van de woonboulevard in Almelo; dhr. W. van der Elst, voorzitter MKB Almelo. Een volledig overzicht van de tijdens het project geïdentificeerde actoren is te vinden in Appendix A.

Over het algemeen kunnen de actoren in dit project opgesplitst worden in drie verschillende groepen, zijnde: intern bij de gemeente, extern van de gemeente en de marktpartijen die werken aan de realisatie van het project (Prosyn, Volker-Wessel).

De uitkomsten van deze interviews vormen de onderzoeksdata van deze rapportage. In de onderstaande tekst heb ik de belangrijkste uitkomsten van deze interviews opgesomd met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Hoe de actoren betrokken geraakt zijn bij het project.
- Hoe ze hun eigen rol in het project beschouwen.
- Waar het project hen (ten positieve of ten negatieve) raakt.
- Hun invloed op het project.
- Hun visie op de voortzetting van het project.
- Wat hun positie in het sociale netwerk op dit moment is, waar ze zouden willen staan in dat netwerk en hoe zij gebruik kunnen maken van dit netwerk.

#### 3.1 Betrokkenheid bij het project

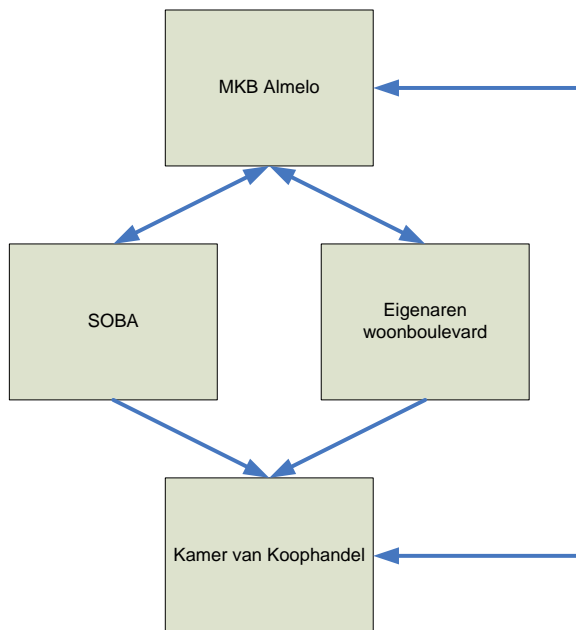
##### 3.1.1 Interne actoren

De betrokkenheid van de interne actoren bij het project ligt voor de hand. Op bestuurlijk niveau zijn wethouder Van Marle (financiën) en wethouder Van Woudenberg (Stedelijke ontwikkeling) respectievelijk direct gerelateerd tot en direct verantwoordelijk voor het project. Op managementniveau is projectleider Eddy Nijmeijer verantwoordelijk voor de leveringen van het projectteam, bestaande uit medewerkers van de afdelingen Economische Zaken, Stedelijke ontwikkeling, Planeconomie en in mindere mate Milieu.

##### 3.1.2 Externe actoren

De externe actoren die ik geïnterviewd heb zijn de voorzitters van MKB Almelo en de SOBA, twee eigenaren van de woonboulevard in Almelo en een vertegenwoordiger van de Kamer van

Koophandel Oost-Nederland (KvK). De ondernemers kwamen in aanraking met het project na berichtgeving in de krant. Zij waren zeer verrast dat ze niet eerder op de hoogte waren gesteld van de plannen door de gemeente. Hierna hebben ze contact opgenomen met MKB Almelo, omdat ze een aantal onoverkomelijke bezwaren hadden tegen de komst van Almelo Nouveau. De Kamer van Koophandel onderhoudt wekelijks (algemeen) contact met de afdeling Economische Zaken van de gemeente Almelo en was ook door de ondernemers op de hoogte gesteld van hun bezwaren tegen Almelo Nouveau. Vanwege de beschikbare tijd is de communicatie tussen ondernemers en de Kamer van Koophandel hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer (ondernemers winnen advies in bij de KvK).



Figuur 1: Communicatielijnen tussen MKB, KvK en ondernemers

### 3.1.3 Bouwende partijen

Prosyn is een projectontwikkelaar die naar eigen zeggen anders opereert dan andere projectontwikkelaars. De meeste projectontwikkelaars bouwen om het bouwen en met het vizier gericht op geld verdienen en laten gemeenten soms achter met onnodige of onbruikbare gebouwen die voor lange tijd leeg staan nadat de eerste gebruiker er vertrekt. Prosyn wil hun expertise gebruiken om iets tot stand te brengen in samenwerking met de gemeente waar ze bouwen. Ze werken voornamelijk in Publiek Private Samenwerkingen. Ze kochten een optie op een strook grond in Almelo. Na de aanschaf van deze optie op grond zijn ze naar de gemeente Almelo gestapt, omdat ze iets met deze strook grond wilden doen, maar dan wel in samenwerking met de gemeente, zodat er iets zou komen waar beiden achter konden staan. Ze verkochten de grond aan de gemeente, zodat de gemeente op de grond een stuk infrastructuur kon aanleggen. Tegelijkertijd werd een contract opgesteld waarbij Prosyn de grond (in parten) af kan nemen van de gemeente. Om de financiële kant van de zaak te ondersteunen nam Prosyn de partij Volker-Wessel in de arm, die bereid waren de financiering voor hun rekening te nemen (Nijhuis, 2010).

## **3.2 Rol in het project**

### **3.2.1 Interne actoren**

#### ***3.2.1.1 Wethouder Van Woudenberg***

Wethouder Van Woudenberg heeft een bestuurlijke rol als wethouder van Stedelijke vernieuwing en Stedelijke ontwikkeling. Binnen deze afdelingen is hij aanspreekbaar door het college en de gemeenteraad en draagt daarmee ook verantwoordelijkheid over de projecten die binnen die gebieden vallen, waaronder dus Almelo Nouveau. Hij heeft een besluitvormende rol. Als wethouder is hij eindverantwoordelijk voor het project en kan hij beslissen of een (eind)voorstel vanuit het projectteam neergelegd wordt bij het college. Als het college akkoord gaat met een voorstel, wordt het voorgelegd aan de gemeenteraad. Dit volledige besluitvormingsproces is een iteratief proces. Als Van Woudenberg niet akkoord gaat met een besluit, gaat het terug naar de projectleider. Als het college niet akkoord gaat, gaat het terug naar Van Woudenberg en als de gemeenteraad niet akkoord gaat, gaat het terug naar het college (Woudenberg, 2010).

#### ***3.2.1.2 Projectleider Eddy Nijmeijer***

Dhr. Nijmeijer heeft een duidelijke rol als projectleider met het managen van de verschillende leden van het projectteam die van verschillende afdelingen komen (Economische Zaken, Stedelijke ontwikkeling, Planeconomie en in mindere mate Milieu). In overleg met de wethouder krijgt Nijmeijer een opdracht mee voor het project. Hierbinnen heeft een rol met het structureren en organiseren van het project. Ook met betrekking op het ontwerp, met het oog op het eindresultaat en de architect die aangetrokken moet worden. Omdat Nijmeijer verantwoordelijk is voor de deelleveringen en voorstellen, is zijn invloed op het besluitvormingsproces beperkt tot deze delen (Nijmeijer, 2010).

### **3.2.2 Externe actoren**

#### ***3.2.2.1 Kamer van Koophandel Oost-Nederland***

De Kamer van Koophandel is bij dit project betrokken vanuit de wettelijke opdracht die bestaat uit regionale stimulering van een evenwichtige economische ontwikkeling. In deze hoedanigheid ziet dhr. Van Dalftszen zichzelf als een adviseur. Vanuit dit wil hij optreden als een objectieve adviseur voor de gemeente en de ondernemers (Dalftszen, 2010).

#### ***3.2.2.2 MKB Almelo***

MKB Almelo wil optreden als een vertegenwoordiger voor de midden- en kleinbedrijven van Almelo en vanuit dat oogpunt actief betrokken zijn bij het project. Het huidige college betreft hen actief. Als een vertegenwoordiger is het hun taak hun leden te consulteren en hun boodschap aan te kaarten en te verdedigen bij de gemeente (van der Elst, 2010).

#### ***3.2.2.3 Eigenaren woonboulevard***

De eigenaren van de woonboulevard zijn actief waar het Almelo Nouveau betreft en willen in de toekomst ook graag actief betrokken blijven (Albers & Resink, 2010).

#### ***3.2.2.4 SOBA***

De SOBA wil de ondernemers in de binnenstad van Almelo vertegenwoordigen. Vanuit dit oogpunt, willen ze actief betrokken blijven bij het proces (Asbroek, 2010).

### **3.2.3 Bouwende partijen**

In bepaald opzicht is Prosyn almachtig. Als Prosyn besluit niet te bouwen, kopen ze geen grond van de gemeente en gebeurt er niks. Zij zijn de initiator, ontwerper en tot op zekere hoogte besluitnemer in het project. Tot op zeker hoogte, omdat ze geen beslissende macht hebben over het bestemmingsplan van de gemeente. Daarnaast kunnen ze niet beslissen over het gemeentelijk beleid op het gebied van (perifiëre) detailhandel (Nijhuis, 2010). Samen met de gemeenteraad, zijn ze een sleutelspeler in het proces.

## **3.3 Obstakels**

### **3.3.1 Interne actoren**

#### ***3.3.1.1 Wethouder Van Woudenberg***

Wethouder Van Woudenberg en zijn partij de VVD hebben enkele onoverkomelijke bezwaren jegens de functionele invulling van Almelo Nouveau. In hun optiek is Almelo Nouveau niet de juiste locatie voor een wijkwinkelcentrum met aanpalende functies. Ook denken ze dat het onverstandig is meer vierkante meters commerciële ruimte te bouwen, terwijl er elders in de stad veel lege plekken zijn. In termen van stedelijke ontwikkeling moet er wel iets gebeuren met de grond. De architectuur van Almelo Nouveau is aantrekkelijk, maar de functionele invulling is problematisch (Woudenberg, 2010).

#### ***3.3.1.2 Projectleider Eddy Nijmeijer***

Vanuit zijn functie heeft een projectleider te maken met de wethouder als zijn opdrachtgever en heeft daarmee om te gaan met de kaders die gesteld worden door de wethouder (Nijmeijer, 2010).

### **3.3.2 Externe actoren**

#### ***3.3.2.1 Kamer van Koophandel Oost-Nederland***

De Kamer van Koophandel probeert evenwichtige economische groei te stimuleren. In hun optiek verstoort Almelo Nouveau deze evenwichtige groei, omdat het project op een verkeerd moment wordt geïnitieerd. Daarbij spelen zaken mee als: de huidige crisis, de ontwikkeling van andere perifere locaties en de slechte conditie van de binnenstad (Daltsen, 2010).

#### ***3.3.2.2 MKB Almelo***

MKB Almelo gelooft dat Almelo Nouveau de markt overvoedt. Het huidige plan heeft een functionele invulling die op veel punten overeenkomt met de binnenstad. Daarnaast zouden veel van die functies ruimte kunnen vinden in de huidige leegstaande panden (van der Elst, 2010).

#### ***3.3.2.3 Eigenaren woonboulevard***

De eigenaren van de woonboulevard vinden het zorgelijk dat er veel extra PDV-locaties, inclusief Almelo Nouveau, zijn aangewezen in de stad, terwijl er veel leegstaande ruimte is op bestaande locaties, waaronder de woonboulevard. Daarnaast bouwt een hotel voor lege kamers (Albers & Resink, 2010).

#### ***3.3.2.4 SOBA***

Het winkelgedeelte in Almelo Nouveau baart de SOBA zorgen. Ze zijn vooral bezorgd over wat er gebeurt als er ruimtes niet opgevuld worden. De ervaring met de politiek is, dat beleid snel losgelaten wordt op het moment dat een plan niet gevuld raakt. Concurrentie kan in crisistijd leiden



tot kannibalisatie, wat simpelweg resulteert in de verplaatsing van functies, dat de binnenstad in stukken knipt en meer leegstaande vierkante meters veroorzaakt (Asbroek, 2010).

### **3.3.3 Bouwende partijen**

Prosyn is er van overtuigd dat de bezwaarmakend partijen bevreesd zijn voor concurrentie. In de optiek van Prosyn, is het plan met veel creativiteit gevuld. De realisatie van Almelo Nouveau zou een aanwinst zijn voor Almelo en kost de gemeente bovendien geen geld. De obstakels op de weg zijn voor Prosyn de dwarsliggende lobby's die de bezwaarmakers hebben gevormd (Nijhuis, 2010).

## **3.4 Invloed**

### **3.4.1 Interne actoren**

#### **3.4.1.1 Wethouder Van Woudenberg**

De invloed die de wethouder op het project heeft is vrij hoog, maar wordt ook beperkt door de verantwoording die hij moet afleggen aan het college van B&W en de gemeenteraad. Hij heeft de mogelijkheid zijn stempel te drukken op de uitkomsten, maar moet realistisch zijn over wat hij wil, omdat alles in overeenstemming met het college en de gemeenteraad moet gebeuren. Als hij van een bepaald idee overtuigd is, zal hij in staat moeten zijn anderen daar ook van te overtuigen en vice versa (Woudenberg, 2010).

#### **3.4.1.2 Projectleider Eddy Nijmeijer**

De invloed van de projectleider is beperkt tot het ontwerpen. Op het 'oude' project had hij veel invloed. Hij moest alle bruggen slaan tussen de verschillende disciplines, maar het definitieve voorstel werd niet aangenomen door de gemeenteraad. Op het 'nieuwe' project, nadat de gemeenteraad het plan op de lange baan schoof, is zijn invloed een stuk lager, vooral op de wethouder. Desalniettemin verwacht de wethouder een concreet voorstel, terwijl de kaders die de wethouder vaststelt hem limiteert in het tegemoetkomen aan Prosyn's wensen (Nijmeijer, 2010).

### **3.4.2 Externe actoren**

#### **3.4.2.1 Kamer van Koophandel Oost-Nederland**

De invloed die de KvK kan uitoefenen is beperkt. De KvK heeft geen directe machtsmiddelen, maar bezit wel een imago als betrouwbare adviseur met expertise op dit werkgebied. Als Van Dalen er echt van overtuigd is dat iets wel of niet moet gebeuren, kan hij een lobby starten. In hoofdzaak zal hij echter als objectieve adviseur optreden (Dalzen, 2010).

#### **3.4.2.2 MKB Almelo**

MKB Almelo probeert invloed uit te oefenen op de projectuitkomsten door middel van overtuigingskracht en argumentatie. Een belangrijk onderdeel van participatie is het zelf genereren van ideeën. Je kunt geen bezwaar maken tegen een project en vervolgens achterover gaan zitten en afwachten. Actief meedenken is ook een manier om invloed uit te oefenen en goodwill te kweken. Een organisatie als de MKB wordt niet beperkt door de verantwoordelijkheid waar een besluitvormer tegen aanloopt. MKB Almelo wil haar invloed ook vergroten door zoveel mogelijk leden te vertegenwoordigen. Als een groep ondernemers beter georganiseerd is, kan er makkelijker met hen gecommuniceerd worden en kunnen hun belangen beter verdedigd worden (van der Elst, 2010).

### ***3.4.2.3 Eigenaren woonboulevard***

De vereniging van eigenaren van de woonboulevard is één van de partijen die hun invloed vergroot door zich te scharen achter een vertegenwoordiger (MKB Almelo) en via deze lobby proberen invloed te verkrijgen op de uitkomsten van het project (van der Elst, 2010).

### ***3.4.2.4 SOBA***

Hetzelfde verhaal geldt voor de SOBA. Zij proberen invloed te verkrijgen via de lobby die ze opbouwen achter MKB Almelo (Asbroek, 2010).

### **3.4.3 Bouwende partijen**

Aan de ene kant heeft Prosyn een erg grote invloed. Zij onderhandelen met potentiële gebruikers van Almelo Nouveau. Zij hebben de macht om te beslissen of ze het project en de samenwerking met de gemeente Almelo voortzetten. Aan de andere kant is hun invloed zeer beperkt, omdat de gemeenteraad het hoogste orgaan is dat beslist over het project en het lot daarvan. Zij zullen alleen in staat zijn bezwaarmakende partijen te beïnvloeden en te overtuigen, als ze in staat worden gesteld met deze partijen om tafel te gaan (Nijhuis, 2010).

## **3.5 Het participatieproces**

### **3.5.1 Interne actoren**

#### ***3.5.1.1 Wethouder Van Woudenbergh***

Voor de wethouder is het belangrijk dat de projectleider een overzicht van belangrijkste partijen maakt. Dit overzicht zou ook moeten voorzien in met wie er gepraat moet worden. Op dit moment is het voor de wethouder niet duidelijk hoe het participatieproces vormgegeven moet worden. Als Prosyn niet meer wil, houdt het hele verhaal op. De wethouder wil zelf tijdens het hele proces actief betrokken zijn en meebeslissen op (alle belangrijke) punten.

De belangrijkste inhoudelijke punten die tijdens het participatieproces aandacht moeten krijgen zijn volgens de wethouder:

- De stedelijke inrichting.
- Kwaliteit van die inrichting.
- De functies op die locatie (Woudenbergh, 2010).

#### ***3.5.1.2 Projectleider Eddy Nijmeijer***

De projectleider participeert op het hoogste niveau. Hij moet participeren in de besluiten, maar ook (een deel van) de verantwoordelijkheid dragen. Doch is het belangrijk dat gedefinieerd wordt in hoeverre deze verantwoordelijkheid gaat. Hij kan slechts verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten die hij voortbrengt. Als de randvoorwaarden van de verschillende actoren niet nauw genoeg op elkaar aansluiten, kan hij geen consistent verhaal maken en voor een inconsistent verhaal kan hij geen verantwoordelijkheid dragen. Het is van belang dat Prosyn een beslissende rol speelt in het participatieproces, omdat ze grondbezitter zijn. Het college en de gemeenteraad hebben ook een beslissende rol. De invloed van de andere actoren (informatie, zienswijzen, belangen en kansen) is niet beslissend, maar heeft wel invloed op het besluitvormingsproces.

De belangrijkste onderwerpen die tijdens het participatieproces aan bod moeten komen zijn volgens de projectleider:

- Functionaliteit
- Financiële uitvoerbaarheid

- Kwaliteit van de stedelijke inrichting.

De projectleider is zeer duidelijk over het belang van de chronologie van deze punten. Als de functies van het gebouw niet gerealiseerd kunnen worden of niet passen binnen de uitvoer van beleid, kan het project niet doorgaan. Zonder stevige financiële ondergrond kan het project wel toegestaan worden, maar kan niet gerealiseerd worden. Zonder de eerste twee hoef je het niet eens te hebben over de kwaliteit van de stedelijke inrichting (Nijmeijer, 2010).

## 3.5.2 Externe actoren

### 3.5.2.1 Kamer van Koophandel Oost-Nederland

Er zijn twee mogelijke partijen het initiatief kunnen nemen waar het participatie betreft:

- Als Prosyn geld verliest doordat de grond braak ligt, is het hun eerste verantwoordelijkheid.
- Als de gemeente geld verliest doordat de grond braak ligt, is het juist de verantwoordelijkheid van de gemeente om in beweging te komen.

Ondernemers zullen vooral gericht zijn op het beschermen van hun eigen belangen. Wat je nodig hebt, is een creatieve ondernemer die met een plan kan komen dat haalbaar is op deze locatie en dat geen afbreuk doet aan activiteiten elders. Bovenal moet het een samenspel zijn tussen Prosyn, de gemeente en eventuele andere partijen. De kans dat er een goed idee boven tafel komt als je met bezwaarmakende partijen om de tafel gaat zitten, is vrij klein.

De rol van de Kamer zal hoofdzakelijk bestaan uit meedenken en advies geven. Van Dalfsen's eigen invloed op de bezwaarmakende partijen is zodanig geweest dat ze hun standpunt hebben bijgesteld van 'geen ontwikkelingen op die locatie' naar 'nú geen ontwikkelingen op die locatie'.

De belangrijkste onderwerpen die tijdens het participatieproces aan bod moeten komen zijn volgens de Kamer van Koophandel:

- Het verkrijgen van functies met een regionale of landelijke uitstraling.
- *Aansluiting op in plaats van concurrentie met het bestaande bedrijfsleven.*
- Wie het initiatief moet nemen hangt af van wie het risico draagt (Dalfsen, 2010).

### 3.5.2.2 MKB Almelo

MKB Almelo wil optreden als een vertegenwoordiger voor de ondernemers in Almelo. Daarom ziet Van der Elst het als de taak van het MKB om de standpunten van de ondernemers die zich achter hen hebben geschaard te verzamelen. Met deze verzameling van belangen, kansen en ideeën kan MKB Almelo vervolgens aanschuiven bij Prosyn en de representatie van de gemeente om de (toekomst van de) plannen omtrent Almelo Nouveau door te spreken. Het is van belang dat als je samen overlegt, je het ook eens wordt, anders is er sprake van niet meer dan consultatie.

De belangrijkste onderwerpen die tijdens het participatieproces aan bod moeten komen volgens het MKB Almelo zijn:

- Dat er recht wordt gedaan aan de uitgangspunten uit het beleid
  - Dat betekent dat er veel energie en middelen gestoken moeten worden in de revitalisering van de binnenstad en de woonboulevard.
- Dat er gekeken wordt naar een betekenisvolle invulling van de IJspa.
- In het algemeen moet de nadruk liggen op het versterken van de commerciële activiteit in Almelo met een project als Almelo Nouveau (van der Elst, 2010).

### **3.5.2.3 Eigenaren woonboulevard**

De eigenaren van de woonboulevard denken dat het belangrijkste is dat de belangen van alle bezwaarmakend partijen vertegenwoordigt worden gedurende het participatieproces. Zelf willen ze actief verbonden blijven aan het project. De belangrijkste kwestie die besproken moet worden is hoe voorkomen kan worden dat de functies in Almelo Nouveau de functies van de binnenstad en de woonboulevard beconcurreren (Albers & Resink, 2010).

### **3.5.2.4 SOBA**

De SOBA denkt dat alle vertegenwoordigende partijen betrokken zouden moeten zijn in het participatie proces. Dat zouden dan MKB Almelo, SOBA en de eigenaren van de woonboulevard, eventueel aangevuld met de winkeliersvereniging van de woonboulevard moeten zijn. Het proces moet open zijn en de gesprekspartners dienen vroegtijdig geïnformeerd te worden over de huidige stand van zaken. Overleggen zouden moeten plaatsvinden tussen de gemeente en de vertegenwoordigers. De voorzitter van de SOBA wil het aan de gemeente overlaten overleg te plegen met Prosyn. Hij beschouwt de gemeente als de tussenpersoon tussen de SOBA en Prosyn (Asbroek, 2010).

### **3.5.3 Bouwende partijen**

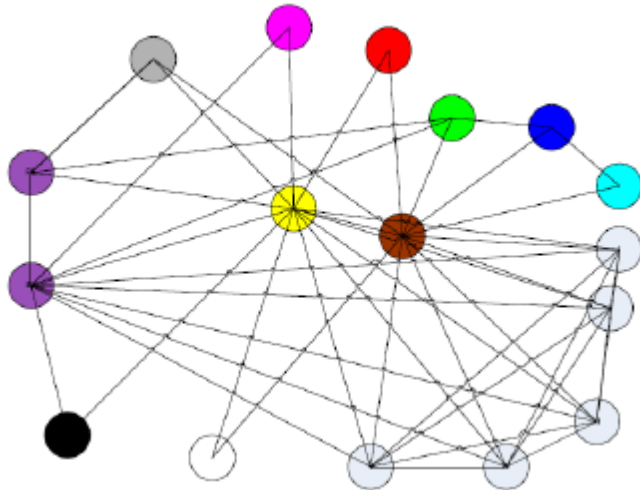
Het is vrij voor de hand liggend dat Prosyn betrokken zou moeten zijn bij het participatieproces. Zoals de projectleider reeds opmerkte, zijn ze als grondbezitter een belangrijke partij en zoals de wethouder reeds opmerkte, hangt het van Prosyn af of er überhaupt iets gebeurt als ze er nog iets mee willen. Het uitgangspunt in het participatieproces is voor Prosyn het plan zoals het er lag. In hun optiek is dat de best mogelijke invulling voor die locatie. Prosyn is niet geslaagd in hun pogingen contact te zoeken met (enkele van) de bezwaarmakers, om de plannen met hen te bespreken. Het is belangrijk om de gemeente, Prosyn en de bezwaarmakende partijen rond de tafel te krijgen. Potentiële gebruikers zouden hierbij niet uitgenodigd moeten worden, omdat dit voor hen een bezwarende werking kan hebben. De financiërende en bouwende partij Volker-Wessel communiceert bij monde van Prosyn. Vanwege de spanningen tussen verschillende partijen, zou het goed zijn een onafhankelijke professionele partij aan de gesprekken toe te voegen, die ervaring heeft met dergelijke projecten en richting kan geven aan de discussie(s). Het is van uitermate belang dat Prosyn niet buiten de discussie wordt gehouden, zoals tot nu toe gebeurd is.

De belangrijkste punten die tijdens het participatieproces volgens Prosyn aan bod moeten komen zijn:

- De focus moet niet gericht zijn op bezwaren, maar op kansen.
- De definitie van kannibalisatie. Als kannibalisatie wordt gedefinieerd, kunnen er contracten worden opgesteld om kannibalisatie van functies in de binnenstad en de woonboulevard door Almelo Nouveau uit te sluiten.
- Het vertrouwen in de gemeente als betrouwbare partner moet worden hersteld (Nijhuis, 2010).

## **3.6 Sociale netwerk**

Tijdens de interviews hebben alle geïnterviewden een voorbeeld van een sociaal netwerk onder ogen gekregen, om informatie te verzamelen over de positie van actoren in dit netwerk. Dit diende ook voor de positionering van niet-geïnterviewde actoren. Het voorbeeld dat gebruikt is tijdens de interviews is te zien in Figuur 2.



Figuur 2: Sociaal netwerk zoals gebruikt in interviews

### 3.6.1 Interne actoren

#### 3.6.1.1 Wethouder Van Woudenberg

Het sociale netwerk dat aan de wethouder wordt voorgelegd is concreet. De wethouder geeft de voorkeur aan een praktische aanpak. Als dit ondersteund kan worden door een praktisch en verhelderend model, staat de wethouder er voor open dit te gebruiken, mits het zijn praktische waarde bewijst (Woudenberg, 2010).

#### 3.6.1.2 Projectleider Eddy Nijmeijer

Een sociaal netwerk kan verhelderend werken, maar de bruikbaarheid is erg afhankelijk van de invulling. Als het de realiteit niet zeer concreet afspiegelt, heeft het geen enkele waarde (Nijmeijer, 2010).

### 3.6.2 Externe actoren

#### 3.6.2.1 Kamer van Koophandel Oost-Nederland, SOBA, eigenaren woonboulevard

Met dhr. Van Dalen (KvK), dhr. Asbroek (SOBA), dhr. Resink en dhr. Albers (eigenaren woonboulevard) richtte de discussie over het sociale netwerk zich met name op hun eigen positie en die van anderen in het netwerk. Dit geeft direct een afspiegeling van de praktische waarde van de visualisatie van het sociale netwerk: als actor je eigen positie binnen het sociale netwerk bepalen; bijvoorbeeld: actor A wil actor B bereiken en in het sociaal netwerk ziet hij dat hij dat kan bereiken via zijn contact met actor C. Dit geeft een handig overzicht van alle spelers 'in het veld'. Voor bezwaarmakende partijen is het interessant het netwerk te gebruiken om te bepalen welke andere actoren ze kunnen benaderen om een lobby te vormen. Voor een partij als Prosyn, als grondbezitter en ontwikkelaar, is het interessant om te bepalen welke partijen uit te nodigen om plannen te bespreken en daarmee bezwaren en zienswijzen op de plannen te voorkomen.

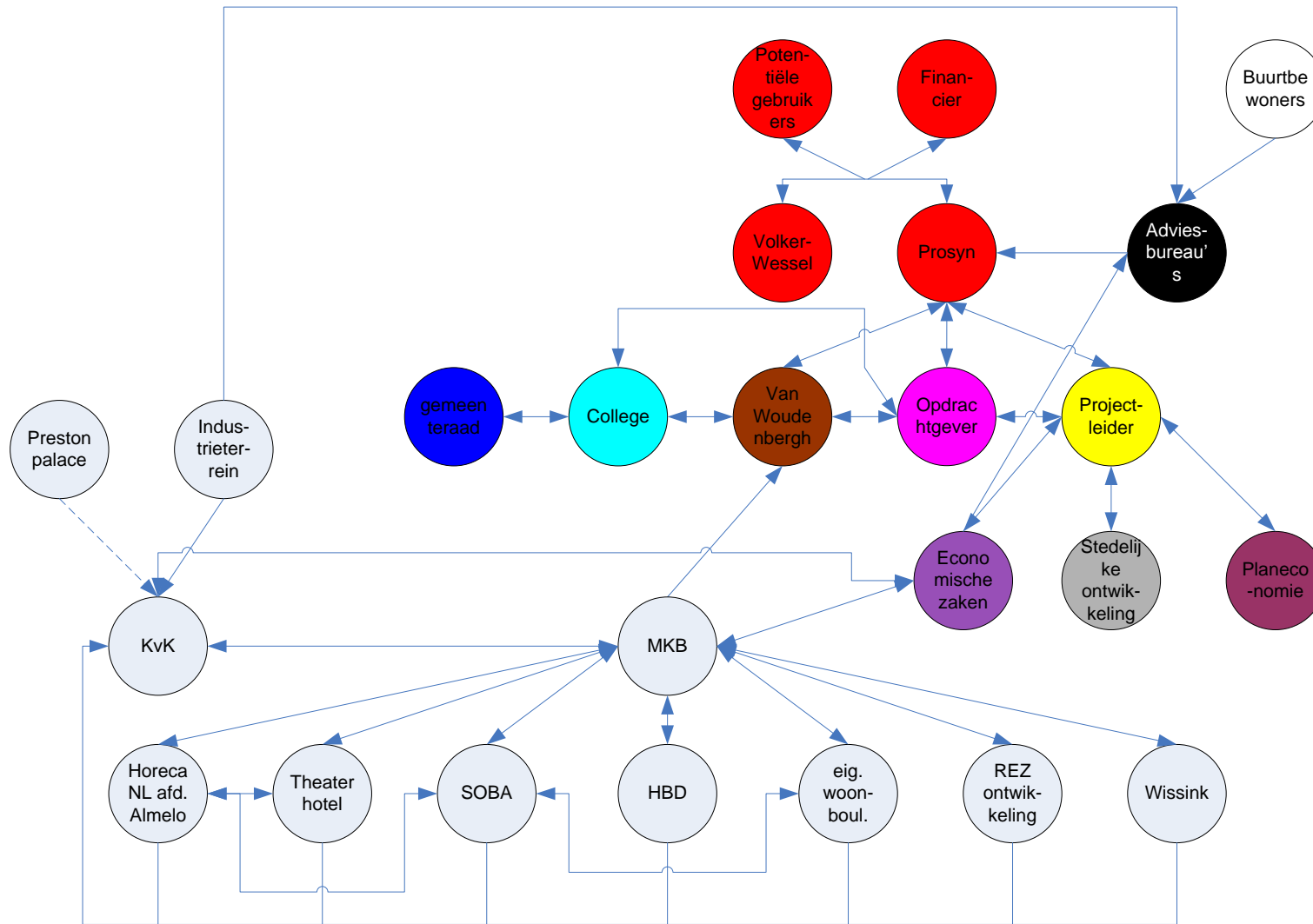
#### 3.6.2.2 MKB Almelo

Dhr. Van der Elst benadrukt dat een theoretisch hulpmiddel een praktische waarde moet hebben. Zoals hij het zegt, *heeft* de visualisatie van het sociale netwerk een praktische waarde. Het verbetert de mogelijkheden om iemands positie in het sociale netwerk te bepalen; bijvoorbeeld Prosyn investeert veel geld in het project, maar als je het netwerk bestudeert, blijkt dat ze slechts een paar

verbindingen naar andere actoren hebben en aan de zijlijn staan, terwijl ze een centrale positie zouden moeten hebben zoals de gemeente (van der Elst, 2010).

### **3.6.3 Bouwende partijen**

Dhr. Nijhuis van Prosyn is zeer duidelijk over de positie van Prosyn in het sociale netwerk: “We staan hier helemaal niet goed. We moeten veel centraler staan. (Nijhuis, 2010)”. Opnieuw bewijst de visualisatie van het sociale netwerk zijn praktische waarde. Het laat de positie van Prosyn in het sociale netwerk zien: aan de zijkant, omdat ze weinig connecties hebben binnen dit project. Maar het is niet dat Prosyn niet heeft getracht deze verbindingen te leggen: uitnodigingen werden genegeerd of geweigerd. Met alle lijnen afgesneden, dwaalde Prosyn langzaam af van hun benodigde centrale positie als grondbezitter en financier naar een positie aan de zijlijn. Het netwerk laat zien welke connecties ze aan moeten gaan om een meer centrale positie te verkrijgen, welke Prosyn de invloed geeft die ze zouden moeten hebben op basis van de middelen die ze inbrengen.



Figuur 3: Sociaal netwerk

De visualisatie van het sociale netwerk staat op de voorgaande pagina. De invulling van het netwerk is gebaseerd op de kennis uit de interviews met de actoren. De cirkels laten de verschillende bij dit project betrokken actoren zien. De pijlen stelt de communicatie tussen verschillende actoren voor. In de meeste gevallen gaat deze communicatie twee kanten op, wat betekent dat er actief input komt van actor A naar actor B en vice versa. In sommigen gevallen is de communicatie eenrichting, zoals bij de Kamer van Koophandel, die ondernemers slechts op verzoek advies geeft.

Het belangrijkste idee achter het sociale netwerk is dat als je een centralere actor bent in het project, je meer contacten hebt met andere actoren. Hoe decentraler een actor is, hoe meer hij of zijn contacten met centralere actoren moet gebruiken om de meest centrale actor te bereiken. In theorie hebben de meest centrale actoren de meeste invloed op het project. Deze invloed kan zowel betrekking hebben op de inhoudelijke invulling als wel op het wel of niet doorgaan van het project. De laatstgenoemde heeft de macht om te beslissen over het project.

Kijkend naar het netwerk zoals het afgebeeld is in Figuur 3, vallen de volgende zaken op, vanuit de positie van de gemeente:

- MKB Almelo vormt de ‘doorgang’ tot de bezwaarmakende partijen. Via het MKB kunnen deze actoren geïnformeerd en geconsulteerd worden. Hiermee kunnen meerdere gesprekspartners in de vorm van één organisatie gevat worden.
- Prosyn is de doorgang tot de overige Private partijen, zoals Volker-Wessel en de financier(s).
- Er is geen direct contact tussen Prosyn en de bezwaarmakende partijen.

Voornamelijk dit laatste is een belangrijk punt. De positie die de interne partijen in dit project innemen, staat tussen de externe partijen en de bouwende partijen in. Vanuit het oogpunt van de externe partijen is de gemeente ook het meest voor de hand liggende aanspreekpunt waar het een PPS-project betreft. Dit maakt dat de gemeente de schakel vormt tussen de bouwende en de externe partijen.

Ook de rolverdeling van de interne actoren is van belang. De projectleider bekommert zich voornamelijk om de (inhoudelijke) uitwerking van de plannen binnen het projectteam, waar de wethouder, geadviseerd door de opdrachtgever (Jos Haarhuis) uit het directieteam van de gemeente, de representatie naar buiten verzorgd als zijnde eindverantwoordelijke van de gemeente.

### 3.6.4 Gewenste posities

Theoretisch gezien zou de positie van elke actor in het netwerk overeenkomen met hun rechtmatige positie. Het klinkt bijvoorbeeld vrij logisch dat een private grondbezitter (Prosyn) aardig wat te zeggen heeft over zijn eigen grond en centraal zou moeten staan in het netwerk, maar in de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn en dat het proces sterk beïnvloed wordt door externe partijen. Onderstaand heb ik de gewenste posities van de actoren opgesomd:

- *Wethouder Van Woudenbergh*: Van Woudenbergh wil degene zijn waar alle voorstellen terecht komen. Hij stelt de politieke randvoorwaarden op, gebaseerd op de beslissingen van het college en de gemeenteraad, en vraagt de projectleider binnen deze randvoorwaarden met een passend voorstel te komen. Zodoende verlangt de wethouder een vrij centrale



positie, als besluitvormende actor. Op dit moment heeft de wethouder een zeer centrale positie met veel contacten met verschillende actoren.

- *Projectleider Eddy Nijmeijer*: de projectleider moet de bruggen slaan tussen de verschillende disciplines die nodig zijn bij de ontwikkeling van een projectvoorstel. Ook moet de projectleider de spin in het sociale netwerk zijn, proberend rekening te houden met de verschillende wensen en behoeften van de verschillende actoren, ondertussen de opdracht van de wethouder in het achterhoofd houdend. Om dit te bereiken moet de projectleider de mogelijkheid hebben alle actoren via minimale wegen te bereiken. In de praktijk staat dhr. Nijmeijer meer op de achtergrond. De wethouder staat meer op de voorgrond, zijn beslissingen intern en extern verdedigend en daarmee het werkveld van Nijmeijer vernauwend.
- *Kamer van Koophandel Oost-Nederland*: de Kamer van Koophandel behoudt graag enige afstand vanwege hun (objectieve) rol als adviseur. Hun gewenste positie staat eigenlijk gelijk aan hun daadwerkelijk positie.
- *MKB Almelo*: MKB Almelo wil een overkoepelende organisatie zijn voor de ondernemers in Almelo. Vanuit die positie, zien zij het als hun taak informatie in te winnen bij de ondernemers die bij hen hebben aangeklopt om zich tegen Almelo Nouveau uit te spreken. Ze willen het college als gesprekspartner, die ze indirect ook zo hebben door de positie waar de wethouder zich in manoeuvreert. Zoals met de meeste externe partijen is gebleken, is er zeer weinig met de projectleider.
- *Eigenaren woonboulevard*: de eigenaren van de woonboulevard zijn één van de bezwaarmakende partijen die zich aangesloten hebben bij de groep die aan het MKB Almelo hadden gevraagd hen te vertegenwoordigen in het participatieproces van Almelo Nouveau. Desalniettemin geven zij aan graag een directe lijn te hebben met wethouder Van Woudenberg, omdat alles uiteindelijk bij hem terecht komt en met Jos Haarhuis, omdat die in dit project de wethouder direct adviseert. Ondanks dat een stapje lager de projectleider staat, is er geen contact geweest tussen de eigenaren van de woonboulevard en de projectleider. In de praktijk hebben ze geen directe lijn naar Van Woudenberg en Haarhuis, maar zijn ze geschaard achter het MKB Almelo, tesamen met andere bezwaarmakende partijen, waarbij MKB Almelo zorg draagt voor de communicatie naar de gemeente en vice versa.
- *SOBA*: Net als de eigenaren van de woonboulevard, wil de SOBA dicht bij de wethouder blijven staan tijdens het participatieproces. Doch vallen zij in de praktijk ook onder de overkoepeling van het MKB. Voor de wethouder en de gemeente in het algemeen, is het waarschijnlijk wenselijk zo min mogelijk gesprekspartners te hebben om overleggen soepel te laten verlopen. Als je alle partijen in dezelfde kamer zet, vergaat de discussie in een kakofonie van geluiden (van der Elst, 2010).
- *Bouwende partijen*: dhr. Nijhuis van Prosyn geeft er de voorkeur aan veel centraler in het netwerk te staan. Ze hebben geprobeerd in contact te komen met bezwaarmakende partijen, maar dat heeft tot op heden niets opgeleverd. In het huidige sociale netwerk, moeten ze met bezwaarmakende partijen in contact komen met de wethouder, maar op dit moment is de verstandhouding met de wethouder bekoeld. Dat betekent dat de contacten van Prosyn op dit moment beperkt zijn en ze aan de zijlijn staan.

## 4. Aanbevelingen

Er is veel geschreven en er is veel gezegd in de verschillende interviews. Voorop staat dat iedereen op zijn eigen manier het beste voor heeft met de stad Almelo en daar een positieve bijdrage aan probeert te leveren. Mijn aanbevelingen heb ik verdeeld over de volgende punten:

- Procesmatige aandachtspunten
- Inhoudelijke aandachtspunten
- Gesprekspartners

### 4.1 Procesmatige aandachtspunten

In het theoretisch kader kwam het al naar voren, maar hier wil ik de procesmatige aandachtspunten nogmaals herhalen:

- Het proces moet open en eerlijk zijn.
- Er zouden geen geheime vergaderingen mogen zijn, of garanties gedaan mogen worden.
- Actoren zouden vergaderingen niet-vooringenomen en met een flexibele opstelling moeten bijwonen om overeenstemming onder de partijen te verkrijgen.
- Verkozen bestuurders dienen uitgenodigd te worden en aanwezig te zijn.
- Het proces wordt eerlijk en op de meest heldere wijze voorgespiegeld aan het publiek.
- Alle beschikbare informatie wordt vrijgegeven (Loures & Crawford, 2008).

Waar het vrijgeven van beschikbare informatie van Private partijen betreft, zou men in mijn optiek in ieder geval moeten denken aan de informatie van de bedrijven en hun aanhangige functies die zich in Almelo Nouveau willen vestigen. Dit teneinde de discussie over overeenkomende functies te kunnen ondersteunen.

Ter aanvulling op het inhoudelijke proces is het van belang dat de gemeente en Prosyn weer met elkaar rond de tafel gaan en dat de gemeente in het participatieproces optreedt als tussenpersoon tussen Prosyn en de externe actoren, maar daarmee het directe contact tussen Prosyn en de externe actoren niet uitsluitend. Het is van belang dat zowel interne actoren, externe actoren als wel Prosyn en eventueel daaraan gelieerde partijen tegelijkertijd aan tafel kunnen.

### 4.2 Inhoudelijke aandachtspunten

Tijdens de interviews zijn er een aantal inhoudelijke aandachtspunten naar voren gekomen, die in de optiek van de actoren aandacht verdienen. Voor alle actoren geldt dat een focus op kansen en de openstelling tot overleg de sleutel vormt om tot een oplossing te komen. Daarop kom ik tot de volgende inhoudelijke aandachtspunten:

- De focus moet gericht zijn op de kansen en mogelijkheden, creatief denkend naar een oplossing.
- Kannibalisatie dient een definitie te krijgen.
- De functies van de binnenstad en de woonboulevard dienen omschreven te worden, teneinde de eerder genoemde kannibalisatie uit te kunnen sluiten.

Voor de gemeente is het als beleidsmaker en voorwaardenscheppend instituut van belang het grotere plaatje, het volledige economische beleid in de stad in ogenschouw te nemen. Zo wordt er bijvoorbeeld niet puur tegen Almelo Nouveau in het geheel bezwaar gemaakt, maar vooral tegen de overvoeding van grootschalige PDV-locaties door de gehele stad heen, in combinatie met andere

projecten, zoals de Iispa en de revitalisatie van de binnenstad. Vervolgens kan binnen de gesprekken die vorm krijgen in het participatieproces van Almelo Nouveau, vorm worden gegeven aan de positie van Almelo Nouveau in dit grotere geheel.

### 4.3 Gesprekspartners

Het is van belang dat er niet aan twee tafels gesproken moet worden, met aan de ene kant de gemeente die overleg pleegt met Prosyn en aan de andere kant de gemeente die overleg pleegt met de externe actoren. Dit leidt tot scheve discussie waarbij bouwende partijen en externe actoren elkaar niet kunnen overtuigen, noch elkaar tegemoet kunnen komen of duidelijkheid verschaffen over wellicht verkeerde inzichten (over elkaar). Op basis van alle informatie die ik verzameld heb, het sociale netwerk en de aangegeven inhoudelijke aandachtspunten, ben ik er toe gekomen de volgende partijen aan te bevelen om uit te nodigen voor gesprekken die als doel dienen te hebben om te komen tot een situatie waar bezwaren van externe actoren zoveel als mogelijk weggenomen kunnen worden, teneinde Almelo Nouveau een bestemming te kunnen geven die zowel recht doet aan met Prosyn contractueel gemaakt afspraken alswel een positieve invloed heeft op de stad Almelo en past binnen het kader van het Almelose gemeentelijke beleid:

#### 4.3.1 Interne actoren

- *Wethouder Van Woudenberg*: Als eindverantwoordelijke en representatie van de gemeente naar buitenaf, is de wethouder een logische gesprekspartner.
- *Opdrachtgever Jos Haarhuis*: Als intern opdrachtgever binnen de gemeente en intern organisatorische schakel tussen de wethouder en de projectleider.
- *Projectleider Eddy Nijmeijer*: Voor de projectleider is het van belang bij de gesprekken aanwezig te zijn voor inhoudelijke ondersteuning vanuit de plannen en om de uitkomsten van de gesprekken te kunnen vertalen naar opdrachten voor zijn projectteam.

#### 4.3.2 Externe actoren

- *MKB Almelo*: Vanuit de positie waarin MKB Almelo zichzelf plaatst als overkoepelend vertegenwoordiger van de Almelose ondernemers en de positie die ze innemen in het sociale netwerk, zijn zij de partij om aan te schuiven en de visies en belangen van Almelose ondernemers te vertegenwoordigen. Als vertegenwoordiger wordt het dan hun taak de benodigde informatie bij de achterban in te winnen en namens hen te spreken met de gemeente en Prosyn.
- *SOBA en eigenaren woonboulevard*: Deze twee actoren schuiven aan bij de bepaling van de functies van de binnenstad en de woonboulevard, teneinde kannibalisatie van deze functies door Almelo Nouveau uit te kunnen sluiten. Verder zullen zij, gelijk aan de overige externe actoren, bij het MKB Almelo hun visie en belangen kenbaar kunnen maken, zodat het MKB Almelo ook hen kan vertegenwoordigen.

#### 4.3.3 Bouwende partijen

- *Prosyn*: Als grondbezitter en met de gemeente samenwerkende private partij, is Prosyn ook een voor de hand liggende gesprekspartner. Prosyn vertegenwoordigt verder de private tak van de Publiek Private Samenwerking, waaronder de financier.

Het is van belang dat bovengenoemde actoren bijeen komen om trachten afspraken te maken die voldoen aan de inhoudelijke aandachtspunten en het onder 4.3 genoemde doel. Eventueel kan een

onafhankelijke adviseur, met ervaring met dit soort projecten aanschuiven met als doel op te treden als een bemiddelaar.

Vervolgens kan het plan zoals het er was, of eventueel aangepast, kwalitatief getoetst worden aan de afgesproken eisen. Hiermee zou in het meest ideale geval de weg vrij liggen voor het bestemmen van Almelo Nouveau.

## 5. Appendixes

### 5.1 Appendix A

#### 5.1.1 Lijst met actoren

Onderstaand heb ik de actoren opgesomd die zijn geïdentificeerd tijdens een brainstormsessie met twee medewerkers van de afdeling Economische Zaken, leden van het projectteam. Tijdens deze brainstormsessie, is getracht alle mogelijke actoren boven tafel te krijgen. Sommigen hiervan zijn tijdens het onderzoek geïnterviewd. Vanuit deze interviews zijn er nog meer actoren boven tafel gekomen. Op basis van de inzichten uit de interviews, heb ik van de lijst van de brainstormsessie de relevante actoren geselecteerd. Er is een onderscheid tussen primaire en secundaire actoren. Primaire actoren zijn Prosyn, de gemeente en de (potentiële) gebruikers van Almelo Nouveau. Zij kunnen directe invloed uitoefenen op het project. Secundaire actoren zijn financiers en alle overige actoren (zoals bezwaarmakers). Zij hebben één of ander belang in het project, maar kunnen geen directe invloed uitoefenen op de projectuitkomsten, omdat ze geen macht hebben voor het nemen van directe besluiten (Nijhuis, 2010). Partijen van beide categoriën kunnen 'gesprekspartner' worden. Actoren die bezwaar hebben/hadden tegen de plannen die door Prosyn zijn voorgesteld, zijn voorzien van een \*.

##### 5.1.1.1 Primaire actoren

- Prosyn
- Gemeente Almelo
  - Gemeenteraad\*
  - College van B&W
    - (project)wethouder Van Woudenberg\*
  - (gemeentelijk) opdrachtgever Jos Haarhuis
  - Projectleider Eddy Nijmeijer
    - Projectteamleden van afdeling Economische Zaken
    - Projectteamleden van Stedelijke ontwikkeling
    - Projectteamleden van Planeconomie
- Potentiële gebruikers van Almelo Nouveau (ondernemers)

##### 5.1.1.2 Secundaire actoren

- Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Almelo\*
- Kamer van Koophandel Oost-Nederland\*
- Bedrijven tegenovergelegen industrieterrein
- Adviesbureau's
- Financiers
- HBD (Hoofd Bedrijfschap Detailhandel)\*
- MKB Almelo\*
- Eigenaren woonboulevard\*
- Preston Palace
- Bewoners omliggende woonwijken
- REZ ontwikkeling\*
- SOBA\*
- Theaterhotel\*

- Volker-Wessel
- Wissink\*

## 5.2 Appendix B

### 5.2.1 Lijst van verklarende termen

**Actor** Actoren zijn alle mensen, groepen mensen of organisaties die een ‘belang houden’ in een project. Zij hebben een belang bij de uitkomst(en) van een project, omdat het hen, of hun belangen, op enigerlei wijze beïnvloed.

**Actorenmanagement** Het beheersen en reguleren van alles wat met actoren te maken heeft.

**Bouwende partijen** Alle actoren die het “Private deel” van de Publiek Private Samenwerking vormen. De partijen die verantwoordelijkheid zijn voor ontwikkeling, bouw en financiering van het project.

**Externe actoren** Alle actoren die niet tot de partijen van de Publiek Private Samenwerking gerekend kunnen worden.

**Interne actoren** Alle actoren die gerekend kunnen worden tot de gemeente Almelo.

**PPS** Zie Publiek Private Samenwerking.

**Publiek Private Samenwerking** Een samenwerking tussen een publieke instelling en een marktpartij die een gemeenschappelijk doel nastreven met hun samenwerking en daarnaast individuele subdoelen kunnen aanhangen, mits die de samenwerking niet in de weg staan.

**Stakeholder** Zie actor.

**Stakeholder management** Zie actorenmanagement.

## Bibliografie

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management* , 749-757.
- Albers, M., & Resink. (2010, August 24). (T. Schonk, Interviewer)
- Asbroek, H. (2010, August 17). (T. Schonk, Interviewer)
- Bakens, W., Foliente, G., & Jasuja, M. (2005). Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building PeBBu) Network. *Building Research & Information* , 149-158.
- Beierle, T., & Crawford, J. (2002). Using Social Goals to Evaluate Public Participation in Environmental Decisions. *Policy Studies Review* , 75-103.
- Dalfsen, W. v. (2010, August 16). (T. Schonk, Interviewer)
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*. California: Sage Publications, Inc. .
- Loures, L., & Crawford, P. (2008). Democracy in progress: using public participation in post-industrial landscape (re)-development. *WSEAS Transactions on Environment and Development* , 794-803.
- Nijhuis. (2010, August 19). (T. Schonk, Interviewer)
- Nijmeijer, E. (2010, August 9). (T. Schonk, Interviewer)
- van der Elst, W. (2010, August 30). (T. Schonk, Interviewer)
- Woudenbergh, G. v. (2010, August 9). (T. Schonk, Interviewer)





# Actorenmanagement in de publieke sector

---

*Richtlijnen voor identificatie, categorisatie en participatie*



In opdracht van de gemeente Almelo

Door: Thomas Schonk, bachelorstudent Civiele Techniek, Universiteit Twente

Begeleider gemeente Almelo : G.J. Nijmeijer

Begeleider Universiteit Twente : Dr. ir. T. Hartmann

Versie 3 december 2010

## Voorwoord

Van 15 juli 2010 tot en met 7 oktober 2010 heb ik mij in opdracht van de gemeente Almelo bezig gehouden met een onderzoek naar actorenparticipatie in het project Almelo Nouveau, gericht op het doen van aanbevelingen over hoe op het gebied van actoren verder te gaan met het project. Los daarvan is mij gevraagd een tweede rapport voor de gemeente Almelo te maken, wat meer ingaat op algemene richtlijnen voor actorenmanagement in de publieke sector.

Zodoende zal hier niet dat data van eerder genoemd onderzoek besproken worden, maar in de wetenschappelijke literatuur aanwezige informatie over de identificatie, categorisatie en participatie van actoren in de publieke sector. Vanuit de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek, zal ik daarnaast enkele eigen aanvullingen geven op de literatuur en waar nodig een extra noot toevoegen met betrekking tot een speciale vorm van publieke projecten: Publiek Private Samenwerking (PPS).

Het doel van dit rapport is dan ook niet te beweren dé methode te bieden voor de uitvoer van actorenmanagement, maar slechts een overzicht te geven van mogelijkheden die in de talrijke stukken worden aangedragen en de ervaringen van mijn eigen onderzoek te delen.

Hiermee hoop ik u als lezer iets bij te dragen in uw kennis. Veel leesplezier!

Thomas Schonk  
Hengelo, 3 december 2010

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
1. Het belang van publieke participatie .....	5
2. Identificatie van actoren .....	6
2.1 Theorie .....	6
2.2 Praktijk: onderzoek Almelo Nouveau .....	6
3. Categorijsatie van actoren .....	7
3.1 Theorie .....	7
3.2 Praktijk: onderzoek Almelo Nouveau .....	8
4. Participatie van actoren .....	11
4.1 Theorie .....	11
5. Discussie .....	13
Bibliografie .....	14

## Inleiding

Stakeholder management, in het Nederlands ook wel actorenmanagement, leidt vaak tot vragende blikken bij mensen. Veel projectleiders zijn er wel mee bekend (of zijn er onbewust mee bezig), maar veel keuzes omtrent actoren worden impliciet gemaakt. Met actoren doel ik op alle mensen, groepen mensen of organisaties die een 'belang houden' in een project. Zij hebben een belang bij de uitkomst(en) van een project, omdat het hen, of hun belangen, op enigerlei wijze beïnvloed. Deze rapportage tracht een overzicht te geven van enige literatuur die zich bezig houdt met vraagstukken omtrent actorenmanagement. Dit rapport geeft slechts een kleine inkijk hierin, gebruik makend van de literatuur die mij tijdens mijn onderzoek op Almelo Nouveau onder ogen is gekomen.

Op hoofdlijnen zal ik drie fasen in actorenmanagement onderscheiden, zijnde de identificatie, de categorisatie en de participatie van actoren. Per fase zal ik een hoofdstuk wijden aan de uiteenzetting van enerzijds de in de wetenschappelijke literatuur gevonden theorie en anderzijds aan de door mij zelf tijdens mijn onderzoek toegepaste werkwijze. Daaraan voorafgaand zal ik aan geven waarom actorenparticipatie in de publieke sector van belang is. Het rapport sluit af met een discussie.

## 1. Het belang van publieke participatie

Waarom is die participatie van het 'publiek' eigenlijk zo belangrijk in een project? Immers, er zijn mensen die er voor betaald krijgen om plannen te ontwerpen. Publieke participatie moedigt het gevoel bij een gemeenschap te horen aan. Het vergroot het bewustzijn en de verantwoordelijkheid van een gemeenschap, gevoelens die van niet te onderschatten belang zijn bij de ontwikkeling van nieuwe, tevreden stellende en gezamenlijke projecten (Loures & Crawford, 2008). Projectleiders kunnen ook hun voordeel doen door vroegtijdige identificatie van actoren, aan het begin van een project. Goed actorenmanagement kan vervolgens leiden tot betere projectresultaten (Achterkamp & Vos, 2008). Ook helpt het gebruik van publieke participatie bij het behalen van de volgende vijf sociale doelen:

- Beslissingen nemen waarin publieke waarden verwerkt zijn.
- Het vergroten van de inhoudelijke kwaliteit van beslissingen.
- Het oplossen van conflicten tussen concurrerende belangen.
- Het opbouwen van vertrouwen in instituten.
- Het voorlichten en het informeren van het publiek (Beierle & Crawford, 2002).

## 2. Identificatie van actoren

### 2.1 Theorie

Actorenmanagement begint bij de identificatie van de actoren die betrokken zijn bij een project. Hierbij ga ik uit van identificatie per project: voor elk nieuw project worden actoren geïdentificeerd. Eén van de meest gebruikte methoden om een lijst met potentiële actoren op te stellen is door gebruik te maken van een brainstormsessie. Brainstormsessies staan bekend om de stimulatie van creatieve en onconventionele ideeën zijn helpen daardoor bij de identificatie van (groepen) actoren die anders vergeten zouden worden in een normale discussie over actoren. Een brainstormsessie wordt op semi-gestructureerde wijze uitgevoerd met leden van een projectteam, bij voorkeur met verschillende functies en achtergronden opdat een zo breed mogelijke bron van ideeën wordt aangeboord. Bij voorkeur wordt een brainstormsessie uitgevoerd met vier tot acht personen (Cross, 2008).

Achterkamp & Vos (2007) delen een brainstormsessie in meerdere delen op, waarbij de geïdentificeerde actoren direct worden gecategoriseerd op basis van rollen en de fasen van de projecten waarin ze betrokken zouden moeten worden. Hier kom in het derde hoofdstuk over categorisatie op terug. Voor wat betreft het brainstormgedeelte voor het identificeren van de actoren, wordt er bij dit model vanuit gegaan dat de eerste stap moet bestaan uit het afbakenen van het project. Zodra het doel van het project is vastgesteld, wordt er van iedere deelnemer aan de sessie gevraagd alle mogelijke betrokkenen die ze kunnen bedenken op te schrijven. Dit dient als een warming-up voor de categorisatie van de actoren later in de sessie, maar geeft bovendien een lijst met potentiële betrokkenen.

Het voordeel van een brainstorm is dus grotendeels de creativiteit die ermee gepaard gaat. Omdat alles mag en niks te gek is, kunnen er onconventionele belanghebbenden naar voren komen. Belangrijk is dat de sessie enige structuur krijgt in de vorm van een voorzitter.

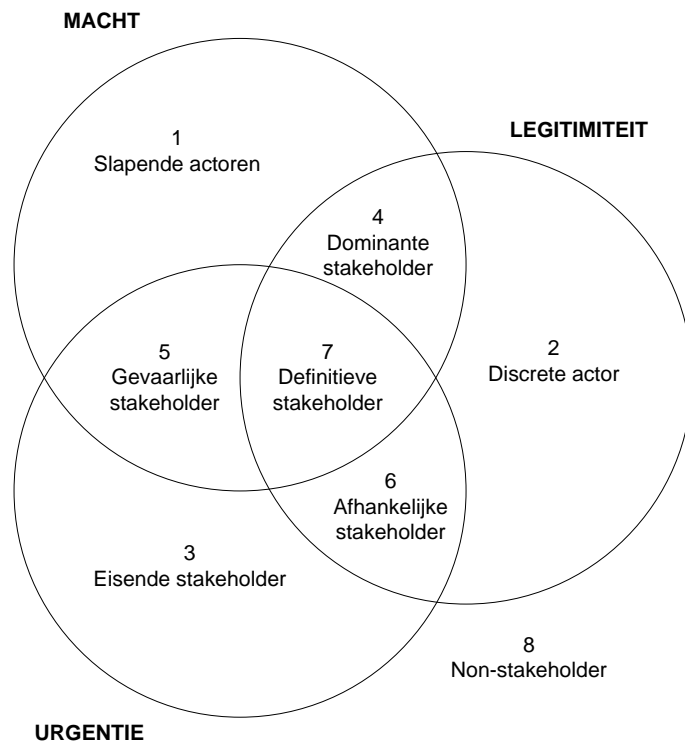
### 2.2 Praktijk: onderzoek Almelo Nouveau

Eén van de eerste dingen die ik tijdens mijn onderzoek gedaan heb, is het houden van een brainstormsessies met twee medewerksters van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Almelo volgens de methode van Achterkamp & Vos (2007). Dit leverde een uitgebreide lijst van (mogelijke) actoren op. Deze heb ik in de loop van het onderzoek waar nodig aangevuld of namen van de lijst gehaald.

## 3. Categorisatie van actoren

### 3.1 Theorie

Eén van de meeste bekende categorisatiemodellen in de literatuur over stakeholders (actoren) is die waarbij actoren worden ingedeeld op basis van het wel of niet bezitten van de attributen *Power*, *Legitimacy and Urgency*, ofwel macht, legitimiteit en urgentie. Dit levert de categoriën op uit Figuur 1.



Figuur 4: Categorisatie van actoren (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

De actoren in de klassen één, twee en drie worden latente actoren genoemd. Deze actoren besteden waarschijnlijk weinig aandacht aan een organisatie en hun projecten. De vierde, vijfde en zesde klasse bestaan uit verwachtende actoren. Deze verwachten iets van de organisatie. Vandaar hebben ze een grotere interesse voor de acties en projecten van de organisatie. Tot slot is er de zevende klasse, die de definitieve actoren bevat. Deze actoren bezitten alledrie de attributen (macht, legitimiteit en urgentie) en zijn daardoor de actoren die de meeste aandacht verdienen van een projectleider. Tot slot wordt er nog een achtste klasse van niet-belanghebbenden onderscheiden. Bij de identificatie voor een specifiek project wordt deze klasse verder buiten beschouwing gelaten (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Dit model richt zich voornamelijk op commercieel ingestelde organisaties.

Hier komen we terug op de eerder genoemde rollen van Achterkamp & Vos (2007). In het tweede deel van hun methode wordt er vanuit de vier verschillende rollen die ze onderscheiden, een groepsbrainstorm gehouden die kan leiden naar de identificatie van nog meer actoren.

De vier rollen die zij onderscheiden zijn:

- De client; de client is degene waarvan door het project de doelen worden gediend.
- De besluitvormer; de besluitvormer stelt de kaders en richtlijnen op voor het project en de uitkomsten daarvan en toetst of de uitkomsten aan deze kaders en richtlijnen voldoen.



- De ontwerper; de ontwerper draagt expertise bij en is verantwoordelijk voor de (tussen)rapportage(s).
- Passief betrokkene; de belangen van de passief betrokkene worden beïnvloed door de projectuitkomsten, wat hen een actor maakt. Ze zijn passief betrokken, omdat ze niet in staat zijn direct invloed uit te oefenen op de projectuitkomsten. (Een groep) passief betrokkenen kunnen er voor kiezen zich door iemand te laten vertegenwoordigen.

De laatste stap van deze categorisatie is per geïdentificeerde actor, bepalen voor elke fase van het project (bijvoorbeeld initiatieffase, ontwerpfasen et cetera), of de betreffende actor betrokken moet worden met de keuzes tussen zeker, misschien of niet (Achterkamp & Vos, 2007).

Ook voor dit categorisatiemodel geldt dat het niet gericht is op de publieke sector, maar op (innovatieve) commerciële projecten. Dit heeft er ook toe geleid dat ik tijdens mijn onderzoek een aantal rollen heb toegevoegd, om deze methode bruikbaar te maken voor toepassing in de publieke sector en bij PPS-projecten.

### 3.2 Praktijk: onderzoek Almelo Nouveau

Tijdens mijn onderzoek is gebleken dat de categorisatiemethode van Mitchell, Agle & Wood (1997) niet ideaal bleek voor gebruik in de publieke sector. Ook met het andere model waren er in eerste instantie inpassingsproblemen. De eerste drie omschreven rollen, die van de client, besluitvormer en ontwerper, worden namelijk omschreven als de actieve betrokkenen en daarnaast is er een aparte categorie met passief betrokkenen. Deze passief betrokkenen kunnen het project en de uitkomsten daarvan niet beïnvloeden. In de publieke sector is deze omschrijving echter nooit aan de orde, omdat iedere actor invloed uit kan oefenen via bezwaarprocedures en het indienen van zienswijzen. Dit maakt iedere actor actief betrokken, maar niet alle actoren zijn in de rol van client, besluitvormer of ontwerper te plaatsen.

Dit vraagt om de toevoeging van een extra categorie: de actief betrokkenen. Dit zijn de actoren die niet de beslissingen nemen, maar via wettelijke mogelijkheden de uitkomsten van een project kunnen beïnvloeden. Omdat iedere actor de mogelijkheid heeft om het project te beïnvloeden via wettelijke procedures, beschouw ik de passief betrokkenen als actoren die op enigerlei wijze een belang hebben bij het project, maar niet willen of niet geïnteresseerd zijn om actief betrokken te zijn. Ze kunnen beschouwd worden als geïnteresseerden. Als een actor een bepaalde rol heeft, wil dat niet zeggen dat deze rol niet meer kan wijzigen. Gedurende de loop van het project kunnen actoren van het toneel verdwijnen of van rol wijzigen.

Een andere categorie die tijdens het onderzoek gemist werd, is die van de adviseur (Dalfsen, 2010). De laatste categorieën die ik wil toevoegen is die van de vertegenwoordiger (in het initiele model wel gebruikt, maar niet apart vermeld), die in dit geval zowel een passief als actief betrokkene of betrokkenen kan vertegenwoordigen en de ambassadeur: actoren die de inhoud van een project op een positieve manier kunnen voortbrengen naar anderen en daarmee in staat zijn anderen te overtuigen. Deze twee laatste categorieën komen voort uit de 'law of the few' theorie, ofwel de *wet van de enkelen* theorie. Deze theorie stelt dat de mensen die vroeg in een proces betrokken moeten worden actoren zijn die in staat zijn informatie door te spelen, kennis over te dragen en anderen weten te overtuigen (Bakens, Foliente & Jasuja, 2005).

Dit heeft de onderstaande lijst van rollen tot gevolg. Voor Publieke Private Samenwerkingen heb ik onderscheid gemaakt tussen publieke en private varianten van enkele rollen.

- **Client**

De client is de actor wiens doelen worden gediend door de projectuitkomsten (Achterkamp & Vos, 2007). Dit zijn de initiators van een project. Binnen een Publiek Private Samenwerking, is een gezamenlijk doel de meest waarschijnlijke basis van samenwerking. Los van dit gezamenlijk doel, is het waarschijnlijk dat publieke en private partijen hun eigen doelen nastreven, die ook gediend kunnen worden door de projectuitkomsten.

- *Publieke client*

Het doel van een publieke client zal over het algemeen zijn om enige sociale waarde toe te voegen met een project. Met andere woorden, om iets te realiseren waar ten minste een deel van de gemeenschap iets aan heeft, zonder daarmee de rest van de gemeenschap te benadelen. Een extra voordeel hiervan kan zijn dat de private partij in een PPS meestal de financiële risico's draagt. Dit maakt de publieke partij voorwaardenscheppend, waar de private partij zorg draagt voor de financiële afhandeling (Nijhuis, 2010).

- *Private client*

Het doel van een private client in een PPS zal over het algemeen zijn om iets te realiseren, waar ze zelf voor langere of kortere tijd aan kunnen verdienen.

- **Ontwerper**

- *Publieke ontwerper*

Zoals hierboven beschreven is de publieke partij voorwaardenscheppend voor de bewegingsruimte van de private partij. Hierbinnen bewegen de private partijen zich. De publieke ontwerpers worden aangesteld door de publieke besluitvormers en dragen zorg voor de totstandkoming van beleidskaders en voor alle overige ontwerpzaken die private partijen niet kunnen vastleggen (zoals een bestemmingsplan).

- *Private ontwerper*

De ontwerper van de private partij richt zich op de (bouw)technische kant van het verhaal. Zij zijn verantwoordelijk voor de bouwplannen, maar bijvoorbeeld ook, zoals in het geval van Almelo Nouveau, voor het contracteren van gebruikers en financiers.

- **Besluitvormer**

- *Publieke besluitvormer*

Nogmaals, de publieke besluitvormer richt zich op het vastleggen van beleid, het stellen van kaders en voorwaarden waar binnen de private partij ruimte krijgt een project te realiseren, onderwijl het gemeenschappelijk belang bewakend.

- *Private besluitvormer*

Een private partij heeft ook de mogelijkheid besluiten te nemen, maar dit beperkt zich tot hun eigen zaken. Dus dit is over het algemeen beperkt tot de contractering van gebruikers en financiers.

- **Actief betrokkenen**

De actief betrokkenen maken geen deel uit van de partijen die besluiten kunnen nemen of daar vanuit een samenwerkingsverband invloed op uit oefenen, maar kunnen via wettelijke procedures wel invloed uitoefenen.

- **Passief betrokkenen**

Actoren die op enigerlei wijze een belang hebben bij het project, maar niet willen of niet geïnteresseerd zijn om actief betrokken te zijn.

- **Ambassadeur**

Actoren die de inhoud van een project op een positieve manier kunnen voortbrengen naar anderen en daarmee in staat zijn anderen te overtuigen.

- **Vertegenwoordiger**

Een vertegenwoordiger is gekozen in naam van een andere actor of actoren te spreken en te handelen (Achterkamp & Vos, 2007). Dit kan betrekking hebben op zowel passieve, als actieve actoren.

- **Adviseur**

Adviseurs zijn onafhankelijke, objectieve partijen die zelf geen direct belang hebben in het project. Hun doel is om partijen die daar naar vragen zo goed mogelijk van advies te voorzien.

## 4. Participatie van actoren

Reeds in hoofdstuk één heb ik het belang van publieke participatie aangehaald. Dit hoofdstuk gaat meer in op de verschillende vormen van participatie die in de literatuur worden aangedragen. Dit hoofdstuk is niet voorzien van een stukje praktijk uit mijn onderzoek, omdat daar de focus meer lag op het doen van aanbevelingen over de voortzetting met specifieke actoren.

### 4.1 Theorie

Transparantie wordt over het algemeen beschouwd als een belangrijke factor in publieke participatie. Procesmatig geldt het volgende voor publieke participatie:

- Het proces moet open en eerlijk zijn.
- Er zouden geen geheime vergaderingen mogen zijn of garanties gedaan mogen worden.
- Actoren zouden vergaderingen niet-vooringenomen moeten bijwonen, met een flexibele opstelling om overeenstemming onder de partijen te verkrijgen.
- Verkozen bestuurders dienen uitgenodigd te worden en aanwezig te zijn.
- Het proces wordt eerlijk en op de meest heldere wijze voorgespiegeld aan het publiek.
- Alle beschikbare informatie wordt vrijgegeven (Loures & Crawford, 2008).

Dit sluit ook aan bij het modernere beeld van consensus-building, in plaats van het oude paternalistische, waarbij een publieke partij een paar partijen uitnodigt, onder door hen vastgestelde richtlijnen die aansluiten bij hun behoefte. In het consensus-building model, participeert elke belanghebbende partij, niet zelden via een zelf aangewezen vertegenwoordiger (Bear, 1994).

Er zijn talloze mogelijkheden om actoren te laten participeren in een project. Openbare bijeenkomsten, workshops, burger jury's, focusgroepen, internet, e-mail interviews, face-to-face interviews (Loures & Crawford, 2008). Het zijn allemaal voorbeelden van de vormen van participatie die er mogelijk zijn.

Het laatste dat ik aan wil kaarten is het *publieke participatie continuum*.

#### Public Participation Continuum

Information exchange	Consultation	Engagement/ dialogue	Shared decisions	Shared jurisdiction
info in info out	I listen and speak you listen/speak	we talk and understand each other	we decide	we are responsible and accountable

—————> **Increasing Collaboration** —————>

Figuur 5: Publiek participatie continuum (Smith, 2003)

Het continuum, afgebeeld in Figuur 2, onderscheid vijf verschillende niveau's van participatie. Van links naar rechts neemt de mate van participatie toe, in de zin van de invloed van de betrokkenheid. In de meest linkerzijde van het continuum is er slechts sprake van informatie-uitwisseling tussen de publieke instantie en het publiek. Deze informatiestroom is grotendeels eenrichtingsverkeer van het publieke orgaan naar het publiek. Dit gebeurt in de vorm van bijvoorbeeld publicaties.

Op het twee niveau, van consultatie, wordt er door de publieke instantie meer naar een actor geluisterd. Dit zegt echter niks over de uiteindelijke beslissing, die ligt nog altijd bij de publieke instantie.

Vanaf het derde niveau loopt het op van samen overleggen tot samen beslissen en daar de verantwoordelijkheid over dragen.

## 5. Discussie

Dit rapport probeert een beknopt overzicht te geven van enkele in de literatuur bekende stukken over actorenmanagement. Het probleem lijkt met veel modellen dat ze of (i) niet gericht zijn op de publieke sector, of (ii) zich slechts richten op één deel van actorenmanagement, of (iii) geschreven zijn naar aanleiding van onderzoek naar publieke participatie in het buitenland. Hierdoor is het maar de vraag in welke vorm dergelijke modellen toegepast kunnen worden op een doorsnee Nederlandse gemeente, aangezien culturele verschillen een grote rol kunnen spelen in de vormgeving van een dergelijk proces. Tot slot ben ik tijdens mijn onderzoek geen literatuur tegen gekomen die zich richt op actorenmanagement binnen Publiek Private Samenwerkingen. Wel blijft het duidelijk, dat ondanks de beschikbare modellen en literatuur, actorenmanagement, ook in de publieke sector, sterk afhankelijk is van kwalitatieve keuzes.

## Bibliografie

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management* , 749-757.
- Bakens, W., Foliente, G., & Jasuja, M. (2005). Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building PeBBu) Network. *Building Research & Information* , 149-158.
- Bear, D. (1994). *Public Participation in Environmental Decisionmaking*. Washington, DC: American Bar Association Sanding Committee on Environmental Law.
- Beierle, T., & Crawford, J. (2002). Using Social Goals to Evaluate Public Participation in Environmental Decisions. *Policy Studies Review* , 75-103.
- Cross, N. (2008). *Engineering Design Methods*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dalfsen, W. v. (2010, August 16). (T. Schonk, Interviewer)
- Loures, L., & Crawford, P. (2008). Democracy in progress: using public participation in post-industrial landscape (re)-development. *WSEAS Transactions on Environment and Development* , 794-803.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management* , 853-886.
- Nijhuis. (2010, August 19). (T. Schonk, Interviewer)