

Stakeholdermanagement – cruciaal in omgevingsmanagement

Een theoretische, methodische en empirische verkenning van stakeholdermanagement en een beoordeling van de toepasbaarheid van managementstrategieën gericht op het Utrechtse stationsgebied

November, 2011

Masterthesis

W.E.L. (Wesley) Smits

Opleiding Planologie

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen



Stakeholdermanagement – cruciaal in omgevingsmanagement

Een theoretische, methodische en empirische verkenning van stakeholdermanagement en een beoordeling van de toepasbaarheid van managementstrategieën gericht op het Utrechtse stationsgebied

Afstudeeronderzoek voor de Master Planologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (POS).

Auteur: W.E.L. (Wesley) Smits

Datum: november 2011

Supervisors: Radboud Universiteit Nijmegen
Prof. Dr. ir. R.E.C.M. (Rob) van der Heijden

Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht
Ing. S.B.M. (Simon) Roozen (Manager Realisatie Infra & Openbare Ruimte)

Voorwoord

Deze thesis is geschreven in het kader van de afronding van de Masteropleiding Planologie aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Deze rapportage is het sluitstuk van mijn studieloopbaan van ruim zeven jaar. Na een ontdekkingsstocht van een half jaar bij de opleiding Bouwkunde aan de Avans Hogeschool in Tilburg heb ik een doorstart gemaakt aan de NHTV internationale hogeschool Breda om daar de studie Ruimtelijke Ordening & Planologie in vier jaar af te ronden. Uiteindelijk eindig ik na ruim zeven jaar mijn studieloopbaan op de Radboud Universiteit Nijmegen. Met enige trots schrijf ik dit voorwoord. Ik kan terugkijken op een studieloopbaan waarin kennisverrijking en ontplooiing op diverse vlakken centraal staat.

Het voorliggende onderzoeksrapport is bestemd voor de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (hierna: POS), de Radboud Universiteit Nijmegen en andere betrokkenen en geïnteresseerden in stakeholdermanagement en omgevingsmanagement.

Terugblikkend op de afgelopen periode heb ik veel kennis opgedaan en interessante mensen ontmoet. Alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan het tot stand komen van dit rapport ben ik enorme dank verschuldigd. Specifiek gaat mijn dank uit naar de directe collega's bij de POS en degenen die input hebben geleverd aan het empirisch gedeelte. In het bijzonder wil ik Gerard Beens, Programmamanager Finance & Legal (POS), bedanken voor de mogelijkheid om bij de POS af te studeren. Daarnaast wil ik supervisors Simon Roozen, Manager Realisatie Infra en Openbare Ruimte (POS) en Rob van der Heijden, Professor Ruimtelijke Planning (RU Nijmegen), bedanken voor hun hulp, steun en adviezen tijdens het onderzoeksproces.

Daarnaast wil ik mijn familie, vrienden en kennissen bedanken voor hun steun in de afgelopen periode. Zoals de meeste afstudeertrajecten is ook dit traject bewerkstelligd met pieken en dalen. De worstelingen die ik heb ondervonden tijdens het onderzoeksproces heb ik mede door support van mijn vriendin Mirjam, vader Jan en moeder Magda kunnen ondervangen. De veelgestelde vraag: 'Is je scriptie al afgerond?' kan ik uiteindelijk volmondig beantwoorden met 'Ja!'.

November, 2011

W.E.L. (Wesley) Smits

Samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek richt zich tot de toenemende complexiteit en het unieke karakter van ruimtelijke ontwikkelingsprocessen. Specifiek richt dit onderzoek zich tot het Utrechtse stationsgebied: een complex en uniek transformatieproces waar de vraag naar optimalisatie van het proces van samenwerking tussen de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (POS), als regisseur, en de betrokken partijen, zowel binnen als buiten het contractmodel, is ontstaan. Met deze achtergronden is deze thesis opgesteld en zijn de onderstaande doelstellingen geformuleerd.

Maatschappelijk doel:

Het analyseren en beoordelen van mogelijke strategieën gericht op stakeholdermanagement ten einde kennis te leveren aan de POS om de samenwerking met de actoren tijdens het transitieproces in het Utrechtse stationsgebied te optimaliseren.

Wetenschappelijk doel:

Het verkennen van de theoretische, methodische en empirische noties van stakeholdermanagement en het beoordelen van de toepasbaarheid van managementstrategieën van de vraagstukken waar de POS zich in de uitvoering voor gesteld ziet.

Stakeholdermanagement staat in deze thesis centraal en wordt benaderd als onderdeel van omgevingsmanagement. Stakeholdermanagement wordt gezien als 'een planmatig georganiseerde interactie tussen twee of meer partijen ... met de bedoeling het scheppen van een door alle betrokken partijen gedragen oplossing' (Nuiver et al., 2008, p.7).

Ter invulling van stakeholdermanagement dient in dit onderzoek de Mutual Gains Approach (MGA) van Susskind & Field (2009) en Evers (2009). De MGA heeft tot doel controversen tijdens samenwerkingsprocessen aan te pakken en bestaat uit de processtappen en principes zoals deze in onderstaand kader S.1. zijn weergegeven. De MGA is ten behoeve van dit onderzoek geoperationaliseerd in een analysekader, dat wordt gezien als het 'ideaalmodel' ter invulling van stakeholdermanagement. In deze thesis wordt verondersteld dat een praktische toepassing van de MGA automatisch leidt tot een succes gericht op 'projectdoorgang' en 'tevredenheid' bij de betrokken partijen.

Processtap	Principe
1. Initiatief nemen	1.1. Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid
2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	2.1. Spelregels en doelen
3. Faciliteren van een probleemoplossing in een groep	3.1. Gemeenschappelijk onderzoek
4. Bereiken van overeenstemming	4.1. Iedereen gaat erop vooruit 4.2. Achterban betrekken
5. Mensen aan hun toezeggingen houden	5.1. Implementatiezekerheid

Kader S.1: De processtappen en principes van de MGA (Gebaseerd op: Susskind & Field (1996), Evers & Susskind (2009) en Evers (2009)).

Met een theoretische basis is een meervoudige casestudy gestart waarbij de werkelijkheid is getoetst aan het 'ideaalmodel'. De projecten 'Persleiding', 'Kievit Fase II' en 'Langzaamverkeerspassage' in respectievelijk de stationsgebieden in Delft, Antwerpen en Amsterdam zijn onder de loep genomen. Het project in Delft betreft de vervanging van een riool, waarbij de bovengrondse werkzaamheden enorme impact hebben gehad op de omgeving. Kievit Fase II betreft een stedelijke ontwikkeling in het Antwerpse stationsgebied en is op dit moment in voorbereiding. Het project 'Langzaamverkeerspassage' betreft de realisatie van een fiets- en voetgangerstunnel aan de westzijde van het Centraal Station en bevindt zich op dit moment in de uitvoeringsfase.

Het stakeholderproces van de drie praktijksituaties is geanalyseerd en beoordeeld. Uit de analyse en beoordeling is te concluderen dat in niet in alle situaties tegemoet wordt gekomen aan het 'ideaalbeeld'. De empirie bevat overeenkomsten en verschillen met de theoretische basis in deze thesis. Daarnaast kunnen de beschouwde projecten als succesvol worden beschouwd. De projecten vinden doorgang en er is sprake van een begripvolle situatie bij de betrokken partijen. Dit gegeven impliceert dat het 'ideaalmodel' wellicht 'te idealistisch' is en er in de praktijk ruimte ontstaat voor verschillende aanpakken gericht op Stakeholdermanagement. In dit onderzoek worden de in onderstaande kaders S.2. en S.3. vermelde strategieën aangeleverd die, op basis van de analyse en beoordeling, als 'cruciaal' en 'toevoegend' in stakeholdermanagement worden aangeduid.

1. De regisserende partij voert een omgevingsanalyse uit en bepaalt de deelnemende stakeholders.
2. Bestaande relaties worden benut.
3. Proactief handelen.
4. Het stakeholderproces in vertrouwen en beslotenheid laten verlopen.
5. De regisserende partij definieert de spelregels en doelen en stelt deze vast in een basisdocument.
6. Houvast creëren middels formaliseren van regels in een samenwerkingsconvenant.
7. 'Belangen en prioriteiten inventariseren' en 'rekening houden met elkaar' is het devies.
8. De uitvoerende partij wordt betrokken bij de oplossing van het probleem.
9. Eén actor neemt de rol als mobilisator op zich.
10. Vanuit een 'basisbeginsel' wordt naar de mening c.q. steun van betrokkenen gevraagd.
11. Bijstellen van het 'basisbeginsel' met het oog op verkrijgen van acceptatie.
12. Communicatie vindt plaats middels publicaties en onder eenzelfde naam.
13. Afstemming in zowel planvorming als communicatie is zeer belangrijk.
14. Iedere stakeholder moet zich bewust zijn van haar takenpakket om bepaalde verantwoordelijkheden te dragen.

Kader S.2: Cruciale strategieën gericht op Stakeholdermanagement

1. Een begripvolle omgeving wordt gecreëerd door een (on)afhankelijke actor.
2. Persoonlijke gesprekken voeren en tijdig informeren om de bereidheid tot deelname te vergroten.
3. Zowel een formele als informele werkwijze hanteren.
4. De regisserende partij stelt kaders op waarbinnen keuzes gemaakt worden.
5. Principieel onderhandelen is bovengeschikt aan positioneel onderhandelen.
6. Experts betrekken om de procesgang te versnellen.
7. Compensatie bieden in sommige gevallen.
8. De (on)afhankelijke partij vervult een controlerende functie.
9. Een afweging maken tussen 'flexibiliteit' en 'zekerheid'.

Kader S.3: Toevoegende strategieën gericht op Stakeholdermanagement

Naast de vermelde strategieën die als 'kennis' zijn aan te duiden, levert deze thesis ook concrete aanbevelingen aan de POS om het stakeholderproces te optimaliseren. Deze aanbevelingen hebben een zeer praktisch karakter en gaan onder andere in op intensivering van het communicatiebeleid, kaders scheppen in de vorm van functiekaarten en aannemers betrekken bij de interactie met de omgeving.

Daarnaast biedt dit onderzoek een kritische reflectie op de onderzoeksresultaten met als één van de belangrijkste opmerkingen dat de belangrijkste vraag blijft: Hoe hard is het onderscheid te maken tussen de categorisering van strategieën die in dit onderzoek naar voren komen? Vervolgonderzoek is dan ook zeker gewenst.

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst	IX
---------------------------------	-----------

Lijst met afkortingen	XI
------------------------------	-----------

1. Introductie	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. De aanleiding: Stationsgebied Utrecht	1
1.2.1. <i>Een Nieuw Sleutelproject</i>	1
1.2.2. <i>Van UCP naar de POS</i>	2
1.2.3. <i>De POS als regisseur van een programma van projecten</i>	3
1.2.4. <i>De POS en haar problematiek</i>	5
1.2.5. <i>De problematiek in hoofdlijnen</i>	8
1.3. Doel, onderzoeksvragen en methodekeuze	8
1.4. Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1. De concepten	12
2.1.1. <i>Omgevingsmanagement als onderdeel van integraal projectmanagement</i>	12
2.1.2. <i>Stakeholdermanagement en de Mutual Gains Approach</i>	13
2.1.3. <i>The Harvard Negotiation Project als basis voor de MGA</i>	14
2.1.4. <i>De MGA in het licht van andere methodieken</i>	16
2.1.5. <i>De MGA volgens Susskind en Evers</i>	17
2.1.6. <i>De MGA: processtappen en principes</i>	17
2.2. Analysekader	23
2.3. Conclusie	25
3. Een meervoudige casestudy	26
3.1. Keuzeverantwoording	26
3.2. Selectie van cases	27
3.3. De aanpak	29
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit	30
4. De analyse	32
4.1. Case 1: Spoorzone Delft – project Persleiding	32
4.1.1. <i>Projectselectie</i>	34
4.1.2. <i>Stakeholderanalyse</i>	35
4.1.3. <i>Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur</i>	36
4.1.4. <i>Percepties van andere partijen</i>	40
4.2. Case 2: Antwerpen Centraal – project Kievit Fase II	41
4.2.1. <i>Projectselectie</i>	42
4.2.2. <i>Stakeholderanalyse</i>	45

4.2.3.	<i>Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur</i>	48
4.2.4.	<i>Percepties van andere partijen</i>	52
4.3.	Case 3: Stationseiland Amsterdam – project Langzaamverkeerspassage	54
4.3.1.	<i>Projectselectie</i>	55
4.3.2.	<i>Stakeholderanalyse</i>	57
4.3.3.	<i>Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur</i>	59
4.3.4.	<i>Percepties van andere partijen</i>	64
4.4.	Analyse over de cases: overeenkomsten en verschillen	65
4.4.1.	<i>De scorekaart</i>	65
4.5.	Conclusie	72
5.	Conclusie en aanbevelingen	75
5.1.	Conclusie	75
5.1.1.	<i>Cruciale strategieën gericht op stakeholdermanagement</i>	75
5.1.2.	<i>Toevoegende strategieën gericht op stakeholdermanagement</i>	77
5.1.3.	<i>Lessons Learned: een kritische beschouwing op de onderzoeksresultaten</i>	78
5.2.	Aanbevelingen	78
5.2.1.	<i>Stakeholdermanagement in het Utrechtse stationsgebied</i>	79
5.3.	Reflectie	79
	Literatuurlijst	82
	Bijlagen	87
Bijlage 1:	Algemene beschrijving projecten stationsgebied Utrecht	87
Bijlage 2:	Vragenlijst ten behoeve van de semigestructureerde interviews	93
Bijlage 3:	Overzicht gesprekspartners	95
Bijlage 4:	Specifieke weergave scorekaart	96

Verklarende woordenlijst

Omgevingsmanagement

Rekening houden met de omgeving waar de werkzaamheden van een project worden uitgevoerd. Wanneer het project de directe leefomgeving raakt, treden er verschillende processen op die vaak belemmerend werken voor de ontwikkeling en voortgang. Het doel van Omgevingsmanagement betreft het realiseren van het project door het creëren van een zo breed mogelijk maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak, het vergroten van het imago en het beter beheersen van de projectrisico's. Het begeeft zich hiermee op het scharnierpunt tussen 'binnen het project' en de 'buitenwereld' (KING, 2008).

Stakeholder

Iedereen die een belang heeft bij de uitkomst van een proces. Zowel overheden als bedrijven, burger en maatschappelijke organisaties kunnen in deze betekenis stakeholder zijn (Nuiver et al., 2008, p.7).

Stakeholdermanagement

Een planmatig georganiseerde interactie tussen twee of meer partijen, met uiteenlopende belangen bij een gemeenschappelijk ervaren complex vraagstuk, met de bedoeling het scheppen van een door alle betrokken partijen gedragen oplossing, in een sfeer van wederzijds respect en vertrouwen (Nuiver et al., 2008, p.7).

Lijst met afkortingen

AG	Autonom Gemeentebedrijf
APA	Algemene Plannen van Aanleg
AS	Annik Somers, programmaleider stationsgebied Antwerpen
BIO	Bilaterale intentieovereenkomst
BOO	Bilaterale ontwikkelingsovereenkomst
BPA	Bijzonder Plannen van Aanleg
BPO	Bilaterale projectovereenkomst
CBS	College van Burgemeester en Schepenen
CCL	Combinatie Crommelijn VOF
CSA	Coördinatieorgaan Stationseiland Amsterdam
DRO	Dienst Ruimtelijke Ordening
DIVV	Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer
GLOBUS	Institute for Globalization and Sustainable Development
GRUP	Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplan
GVB	Gemeentelijk Vervoersbedrijf
GvdH	Gerben van den Hurk, Omgevingsmanager Stationsgebied Delft
HSL	Hogesnelheidslijn
JP	Jan Preuninger, Algemeen Directeur Preuninger Groep
KLPD	Korps Landelijke Politiediensten
LD	Liselotte Djoefrie, Omgevingsmanager Stationseiland Amsterdam
LU	Leefbaar Utrecht
MC	Manu Clays, woordvoerder Buurtcomité De Ploeg
MGA	Mutual Gains Approach
NIROV	Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting
NS	Nederlandse Spoorwegen
OBS	Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft
OCSO	Ontwikkelingscombinatie Spoorzone Delft CV
PMB	Projectmanagement Bureau
POK	Projectovereenkomst
POS	Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht
PPS	Publiek Private Samenwerking
PR	Peter Romijn, eigenaar Romijn IJzerwaren
PvE	Programma van eisen
RWS	Rijkswaterstaat
SGV	Scouts en Gidsen Vlaanderen
TV	Tom Vinck, projectleider Omgeving Centraal Station
UCP	Utrecht City Project
UOK	Uitvoeringsovereenkomst
VO	Voorlopig Ontwerp

1. Introductie

1.1. Aanleiding

In de hedendaagse planningspraktijk is een opvallende trend te bespeuren. De complexiteit in besluitvormingsprocessen neemt toe. In complexe situaties spelen verschillende specifieke belangen een rol en is er onenigheid over de invulling van het begrip algemeen belang (Teisman, 1992). Van Twist et al. (2006) schetsen daarnaast het toenemend belang van publiek private samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten.

Door de complexiteit van besluitvormingsprocessen en de verschillende belangen in projecten worden steeds vaker projectorganisaties in het leven geroepen om de samenwerking tussen partijen nader vorm te geven. Spoorzone Delft (Spoorzone Delft, n.d.), Projectbureau Leidsche Rijn (Gemeente Utrecht, n.d. b), Dienst Zuidas Amsterdam (Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Zuideramstel, n.d.), Projectbureau Noord/Zuid lijn (Gemeente Amsterdam, n.d.) en de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (Gemeente Utrecht, n.d. a) zijn enkele voorbeelden.

De probleemdefinitie van het voorliggende onderzoek focust primair op de laatst genoemde organisatie. De Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (hierna: de POS) fungeert als tijdelijke organisatie naast de gemeentelijke organisatie en draagt zorg voor de herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied. Bij de uitvoering van de gekozen samenwerkingsstrategie met de verschillende partijen stuit men op diverse problemen. De kern van dit onderzoek richt zich op samenwerken aan unieke opgaven.

1.2. De aanleiding: Stationsgebied Utrecht

1.2.1. Een Nieuw Sleutelproject

In het Utrechtse stationsgebied vindt in een tijdsbestek van circa dertig jaar een transformatie plaats van bestaand naar toekomstig gebruik. Dit stationsgebied maakt samen met Amsterdam-Zuidas, Rotterdam Centraal, Den Haag Nieuw Centraal, Arnhem Centraal/Coehoorn-Noord en Breda Stationskwartier deel uit van de Nieuwe Sleutelprojecten.

Deze projecten zijn ten tijde van de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (hierna: VINEX-nota) aangewezen als Sleutelproject. Het beleid was erop gericht deze steden een extra ontwikkelingsimpuls te geven. Nu gebeurt dat opnieuw en wordt er gesproken over de Nieuwe Sleutelprojecten. Het doel is om de economie rondom de geselecteerde stations te stimuleren en te streven naar een (inter)nationaal georiënteerd vestigingsmilieu van hoge kwaliteit (VROM, n.d.).

De gemeente is primair verantwoordelijk voor de Nieuwe Sleutelprojecten. Zo ook in Utrecht. Het binnenstedelijke karakter en het grondeigendom en/of de gebruiksrechten van private partijen zorgen ervoor dat private partijen gesprekspartners en belanghebbende zijn (VROM, n.d.). Tussen deze partijen is er, in het kader van de beoogde herontwikkeling, veelal sprake van wederzijdse afhankelijkheid. VROM (n.d.) benadrukt dat een goede samenwerking tussen publieke en private partijen voor iedereen zeer gunstig is.

Kijkend naar het Utrechtse stationsgebied werkt de gemeente samen met haar partners Corio, ProRail, NS en Jaarbeurs Utrecht aan een nieuw stationsgebied. Om deze samenwerking nader vorm te geven is in 2001, vanuit de gemeente Utrecht, de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht (hierna: POS) in het leven geroepen. De POS is de schakel tussen gemeente en marktpartijen en regisseert het

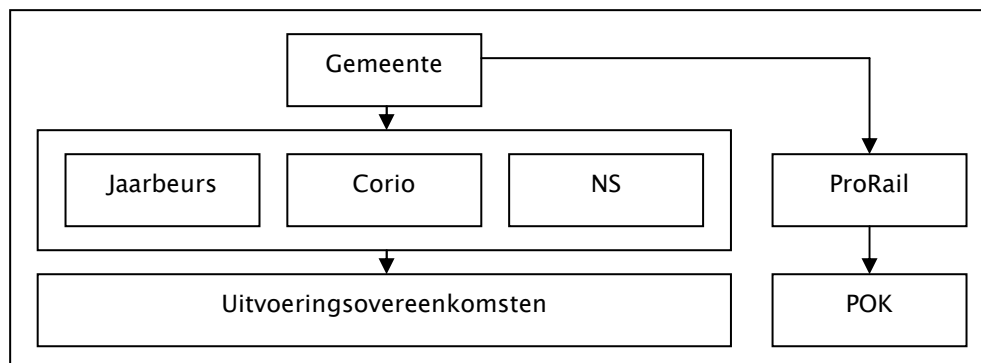
transitieproces van bestaand naar toekomstig gebruik in het Utrechtse stationsgebied. De POS heeft tot doel een nieuw centrum van Utrecht te realiseren door van het nieuwe stationsgebied en de oude binnenstad één geheel te maken (Gemeente Utrecht, n.d. a).

Het bereiken van het gestelde doel gaat in de hedendaagse praktijk niet zonder slag of stoot. In de jaren '90 is namelijk eerder getracht het stationsgebied te vernieuwen. De samenwerking tussen de verschillende partijen is destijds spaak gelopen. De oprichting van de POS in 2001 markeert de doorstart van de herontwikkeling van het stationsgebied.

1.2.2. Van UCP naar de POS

In 1997 richtten de gemeente, Jaarbeurs, NS Vastgoed en Corio (toentertijd winkelbeleggingen Nederland) het platform Utrecht City Project (hierna: UCP) op. Zij werkten samen in één joint venture (Figuur 1.2.2.1). Anders gezegd was er sprake van een samenwerkingsvorm tussen meerdere ondernemingen die was geïnstitutionaliseerd in één dochteronderneming. Kapitaal en vakkennis werden bijeengebracht en er was sprake van een gedeeld risico. Uitvoeringsovereenkomsten en Projectovereenkomsten (POK) waren het product van samenwerking en onderhandeling.

Begin 2000 ontstaat echter binnen het contractmodel onenigheid over de gezamenlijke financiering van de openbare ruimte en in maart 2000 stappen Jaarbeurs en Corio uit het samenwerkingsverband (CU 2030, n.d. a & Verbart, 2004). Dit betekent het einde van de beoogde herontwikkeling van het stationsgebied in Utrecht.



Figuur 1.2.2.1: Contractmodel UCP – joint venture (Adelaar & Ysbrandy, 2010)

De gemeenteraadsverkiezingen in november 2000 zorgen echter voor een doorstart in de herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied. UCP-tegenstander Leefbaar Utrecht (hierna: LU) wint de gemeenteraadsverkiezingen en boekt een onverwacht grote winst. Zij neemt plaats in het college van Burgemeester & Wethouders en levert onder meer de wethouder die het stationsgebied in portefeuille heeft. LU kan zich niet vinden in een aantal onderdelen van de plannen van het UCP. Als oppositiepartij heeft LU gepleit voor een kleinschaligere ontwikkeling met een halvering van het voorgenomen kantoorvolume. Daarnaast heeft zij zich verzet tegen voorgenomen verkeersmaatregelen en wilde zij, middels een referendum, de burgers meer invloed verlenen (Verbart, 2004, p.42).

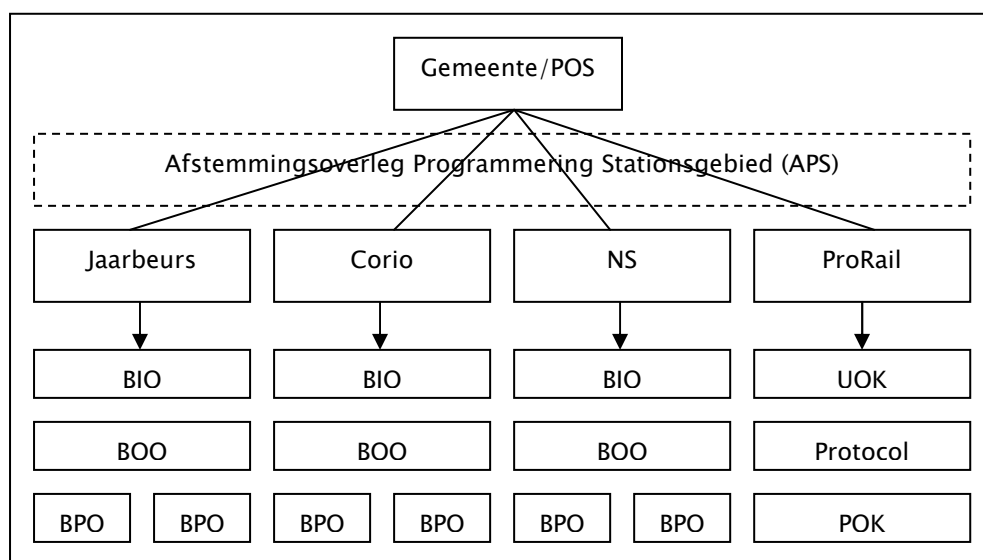
'De collegepartijen komen in hun programma gezamenlijk uit op drie uitgangspunten: 1. De gemeente Utrecht neemt de leidende rol bij de planontwikkeling; 2. Bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen voor het Stationsgebied is het draagvlak onder de bevolking essentieel. Medio 2001 zal een raadgevend referendum over de plannen voor het stationsgebied

plaatsvinden, 3. Bij de ontwikkeling en uitvoering van de plannen voor het stationsgebied is samenwerking met marktpartijen en het Rijk onontbeerlijk' (Verbart, 2004, p.42).

Op basis van de bovengenoemde uitgangspunten laat het college de NV UCP-in-oprichting ontmantelen en richt men begin deze eeuw de POS op. Aan de hand van twee visies – Visie A: 'Stadshart verruimd en Visie B: 'Stadshart Compact', vindt het geplande referendum plaats. Op basis van een meerderheid aan stemmen is er gekozen voor Visie A.

Uiteindelijk wordt een nieuw plan opgesteld met de gemeente in de hoofdrol (CU 2030, n.d.). De samenwerkingspartners slaan weer de handen ineen. Alleen nu in een bilateraal en modulair contractmodel dat zorgt voor 1 op 1 relaties tussen de gemeente en de samenwerkingspartners (Figuur 1.2.2.2). Er is nu dus geen sprake van gedeeld risico tussen de private partijen. Kernwoorden in deze contracteringsstrategie zijn samenwerken, vertrouwen, openheid en transparantie (Willem Adelaar en Marcus Ysbrandy, persoonlijke communicatie, 15 april 2010).

Bilaterale intentieovereenkomsten (BIO), ontwikkelovereenkomsten (BOO) en projectovereenkomsten (BPO) zijn de producten van samenwerking en onderhandeling in de verschillende projectfasen. Uitvoeringovereenkomsten (UOK), protocollen en projectovereenkomsten (POK) vormen tussen de Gemeente/POS en ProRail de uiteindelijke producten met rechtsgevolg. Afstemming van de verschillende afspraken vindt plaats door het maandelijkse afstemmingsoverleg.



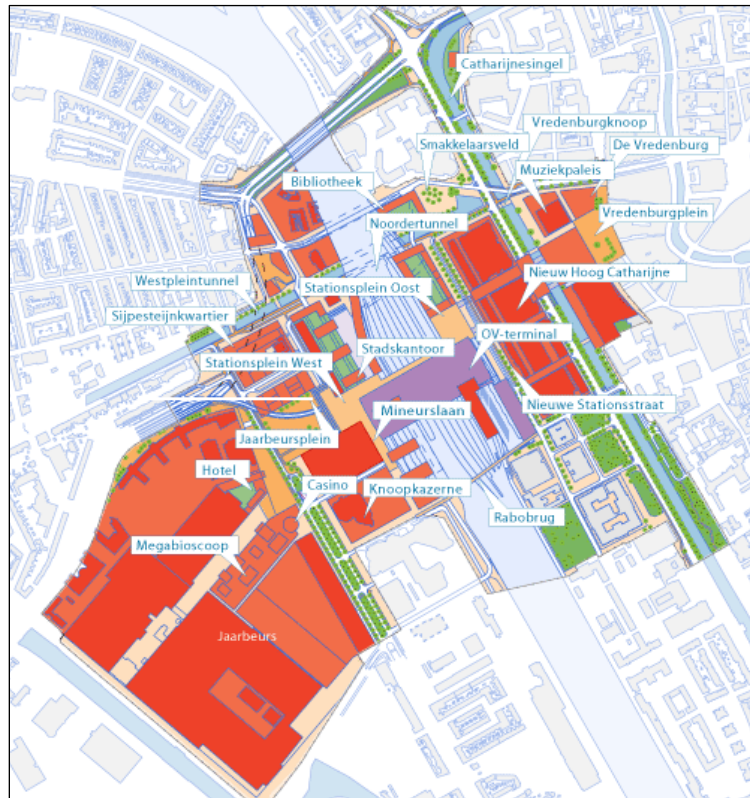
Figuur 1.2.2.2: Contractmodel heden – Bilateraal en modulair (Adelaar & Ysbrandy, 2010)

1.2.3. De POS als regisseur van een programma van projecten

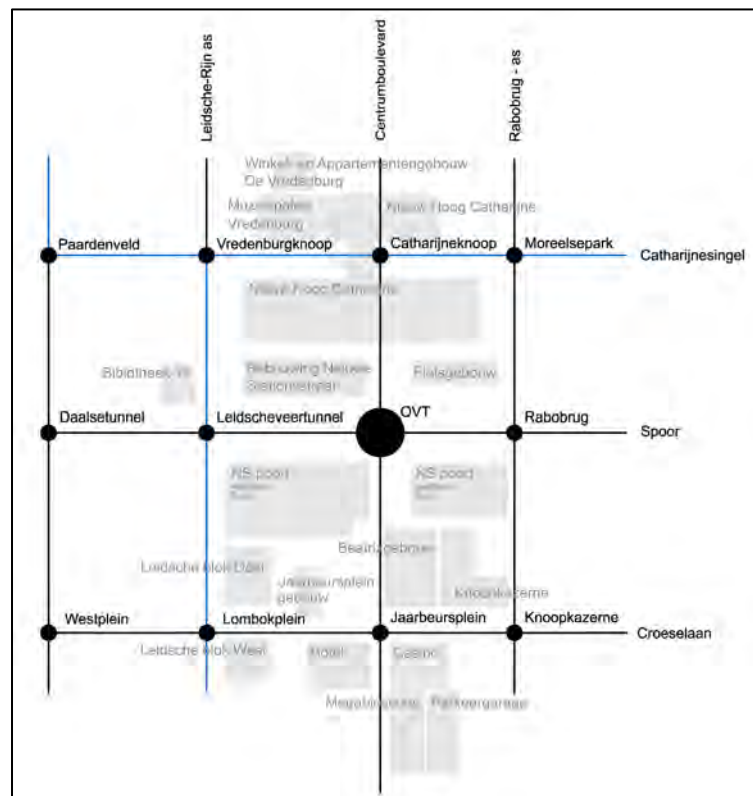
Binnen het bilaterale contractmodel is er sprake van een twintigtal projecten. Figuur 1.2.3.1 en 1.2.3.2 geven respectievelijk een algemeen en schematisch overzicht van de verschillende projecten. Kijkend naar de schematische weergave is af te leiden dat de OV-terminal (hierna: OVT) centraal staat in de transformatie van het Utrechtse stationsgebied. De gritstructuur wordt gevormd door de belangrijkste radialen in het plangebied. Deze radialen betreffen projecten in de openbare ruimte. Daaromheen cirkelen de vastgoedontwikkelingen.

Ter verduidelijking volgt op de volgende bladzijde een opsomming van het programma van projecten. Voor een nadere uitleg van deze projecten wordt verwezen naar *bijlage 1*.

1. Bibliotheek
2. Casino
3. Catharijnesingel
4. Croeselaan
5. De Vredenburg
6. Hotel
7. Jaarbeursplein
8. Knoopkazerne
9. Megabioscoop
10. Mineurslaan
11. Muziekpaleis
12. Nieuw Hoog Catharijne
13. Nieuwe Stationsstraat
14. Noordertunnel
15. OV-terminal
16. Rabobrug
17. Smakkelaarsveld
18. Stadskantoor
19. Stationsplein Oost
20. Stationsplein West
21. Van Sijpesteijnkwartier
22. Vredenburgknoop
23. Vredenburgplein
24. Westpleintunnel



Figuur 1.2.3.1: Een algemeen overzicht van de projecten (CU2030, n.d.)



Figuur 1.2.3.2: Schematisch overzicht van de projecten (Adelaar & Ysbrandy, 2010)

1.2.4. De POS en haar problematiek

Een breed programma van projecten gericht op vastgoed en infrastructuur & openbare ruimte met verschillende belangen vraagt om afstemming en maakt de herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied een complexe opgave.

De POS heeft bij de realisering van dit programma van projecten een missie, namelijk 'het scheppen van voorwaarden voor het realiseren van een sterk logistiek knooppunt, hoogwaardige openbare ruimte, architectuur van hoge kwaliteit, een veilig gebied en intensief ruimtegebruik, waardoor de oude stad en het Stationsgebied samen het nieuwe centrum van Utrecht vormen' (Faber, 2004).

Op basis van de opgestelde missie heeft de POS de volgende kerntaken: 'Wij voeren de regie over de ontwikkeling van het Stationsgebied met verantwoordelijkheid voor de organisatie, tijd, kwaliteit, communicatie, informatie en financiën van het project; aanspreekpunt voor externe partners namens de Gemeente Utrecht en coördinatie van binnenstedelijke belangen; opdrachtgeverschap voor het realiseren van de openbare ruimte' (Faber, 2004).

'De POS behartigt de publieke belangen van de gemeente Utrecht in het Stationsgebied en zorgt voor afstemming met onder andere de belangen van het Rijk en de drie private partners die het merendeel van het Stationsgebied in eigendom hebben. De strategie van de POS is samenwerking te zoeken met interne en externe partners, deze partijen te ondersteunen, te stimuleren en te faciliteren. De POS blijft daarmee een kleine slagvaardige organisatie' (Faber, 2004).

De probleemdefinitie in dit onderzoeksvoorstel richt zich op de bovengenoemde missie en kerntaken. Het realiseren van een programma van projecten in een langdurig proces vraagt om een juiste afstemming. Op basis van figuur 1.2.3.2 kan worden vermoed dat de projecten en de belangen van de diverse stakeholders nauw met elkaar zijn verweven. Van de verkenningsfase tot aan de beheer- en onderhoudsfase is het zaak om rekening te houden met de samenwerkingspartners, bewoners, ondernemers, maatschappelijke instellingen en lokale overheden. Kortom: men moet rekening houden met alle stakeholders.

In de praktijk is dit een complexe aangelegenheid. Zo ook bij de POS. De gemeente Utrecht werkt gemeentebreed met de 'Participatiestandaard'. Dit instrument is op 29 april 2010 in werking getreden en heeft tot doel om te komen tot een bepaald niveau van participatie. De Participatiestandaard staat nog in de kinderschoenen en de werking van dit instrument is haast niet meetbaar binnen de gemeentelijke organisatie.

De POS hanteert enige standaarden, waarmee ze willen voorkomen dat verschillende partners en projectleiders op verschillende momenten met dezelfde belangengroepen om tafel zitten. Uitgangspunten zijn onder meer dat per project de communicatieadviseur en de projectleider voor aanvang van het project een stakeholderanalyse maken en het gewenste participatieniveau bepalen. Daarnaast zijn er overlegmomenten met onderscheid tussen strategisch planvormende overleggen en operationele overleggen tijdens de uitvoering. Overleggen vinden plaats met het algemeen publiek en grote spelers in het gebied, stakeholders die een specifiek belang hebben op functioneel niveau en stakeholders die specifiek geïnteresseerd zijn in een deelgebied van het stationsgebied.

De POS constateert echter dat niet alles te faciliteren is in standaardmomenten. Om maatwerk te leveren zijn ook ingelaste overlegmomenten, zoals het Wijkradenoverleg, nodig. Daarnaast worden participatiemiddelen als een website, informatiebladen en dergelijke volop ingezet (Van der Sanden, 2009).

Ondanks de bovengenoemde gestructureerde aanpak zijn er problemen te bespeuren bij de POS. De organisatie is aan verandering onderhevig. Voorheen lag het accent voornamelijk op de planvorming. Nu verschuift het accent naar de uitvoering. De eerste bouwactiviteiten zijn inmiddels gestart. Mede door deze accentverschuiving ontstaan op verschillende schaalniveaus conflicten tijdens de samenwerking met de interne en externe stakeholders.

Daarnaast merkt de POS op dat de belangen van stakeholders tijdens het proces veranderen. Bovendien hebben de personen die werken voor de programma's Vastgoed en Infrastructuur & Openbare Ruimte ieder een bepaalde kijk op de belangen en betrokkenheid van stakeholders. Een overkoepelende view ontbreekt en dit bevordert de samenwerking niet. Er is sprake van belangenverstremming tussen de verschillende stakeholders (Simon Roozen, persoonlijke communicatie, 24 maart 2010). Onderstaand volgen een drietal cases (Box 1.2.4.1 t/m 1.2.4.3) die de problematiek kort illustreren.

Box 1.2.4.1: Casus Jaarbeursterrein

Deze casus betreft de beoogde ontwikkeling op en rondom het Jaarbeursterrein. Op het Jaarbeursterrein verrijzen in de toekomst een megabioscoop van Wolff Cinema Groep, een nieuw grandcity hotel ontwikkeld door Amrath Hotel en een casino, dat het tijdelijke gebouw aan de kant van de jaarbeurs vervangt (CU 2030, n.d. b).

De verschillende eigendomsrechten in dit gebied zorgen voor onderhandelingen die al enige jaren duren. Een duidelijk aanspreekpunt ter bevordering van de samenwerking, in de vorm van een gebiedsverantwoordelijke, vanuit de POS ontbreekt. Dit leidt ertoe dat verschillende projectleiders van de POS naar buiten treden met, in de ogen van de samenwerkingspartner Jaarbeurs, incomplete informatie.

De diversiteit van de informatieverstrekking zorgt voor onduidelijkheid en tegelijkertijd benut de Jaarbeurs, in de ogen van de POS, dit manco om belangen tegen elkaar uit te spelen en winst te behalen in de onderhandeling (Moniek van der Sanden, persoonlijke communicatie, 20 april 2010).

Box 1.2.4.2: Casus Stationsplein Oost

Een tweede voorbeeld waarbij er sprake is van belangenverstremming betreft de voorbereidende werkzaamheden om Stationsplein Oost te realiseren. 'Aan beide kanten van de nieuwe OV-terminal komen echte, gezellige pleinen te liggen. Deze markeren de toegang tot het nieuwe station. Nu kun je de stationshal eigenlijk alleen bereiken via Hoog Catharijne (CU 2030, n.d. b). In de toekomstige situatie is de OV-terminal ook van buitenaf bereikbaar. De stationspleinen spelen een belangrijke rol in de vergroting van de leefbaarheid in het gebied (CU 2030, n.d. b).

De huidige locatie van het Stationsplein Oost wordt nu nog gekenmerkt door het taxiplatform. De problematiek heeft betrekking op de verplaatsing van het taxiplatform en de parallel lopende ontwikkeling om een Keurmerk voor taxi's in te voeren. Samenwerkingspartner ProRail kan, als ontwikkelaar van de OV-terminal, gezien worden als de veroorzaker van de verplaatsing.

Tijdens de planvorming is er onenigheid ontstaan over enerzijds de verplaatsing van het platform en anderzijds de invoering en voornamelijk de handhaving van het Keurmerk.

Er is een discussie ontstaan over de verantwoordelijkheid over de handhaving. De projectleider die verantwoordelijk is voor de invoering van het Keurmerk opereert vanuit een van de sectorale diensten van de gemeente Utrecht en stelt de POS aansprakelijk voor de handhaving. De POS ziet de handhaving echter als taak voor de reguliere sectorale dienst van de gemeente Utrecht (Simon Roozen, persoonlijke communicatie, 22 april 2010).

Aldus is er in deze casus ook sprake van een samenwerkingsprobleem met daarin een belangenverstremming tussen partijen. Specifiek betreft het een conflict tussen de POS en een 'collega-dienst' vanuit de gemeentelijke organisatie. De focus op overdracht van projecten vanuit de POS naar de sectorale diensten van de gemeentelijke organisatie speelt hierbij een centrale rol.

Box 1.2.4.3: Casus Nieuwe Stationsstraat

De ontwikkeling rondom de Nieuwe Stationsstraat is een derde voorbeeld waarin de centrale problematiek in dit onderzoek tot uiting komt. Het project betreft een herinrichting van de openbare ruimte. 'In de huidige situatie bepalen de bussen, trams en vooral de vele gestalde fietsen het straatbeeld. Op straatniveau is er nauwelijks leven in de gebouwen met hun dichte gevels. In de toekomst moet hier een 33 meter brede straat verrijzen met een royale ruimte voor voetgangers. Niet alleen geschikt voor de gehaaste reiziger op weg naar de OV-terminal, maar ook voor de slenterende voetgangers langs de nieuwe etalages (CU 2030, n.d. b).'

De problematiek in deze casus richt zich op het transitieproces van bestaand naar toekomstig gebruik. In de directe omgeving van de stationsstraat zijn drie parkeergarages gevestigd, die alle drie in eigendom zijn van samenwerkingspartner Corio. De tijdelijke verkeerssituatie is op een dusdanige wijze ingericht dat één van de drie parkeergarages vanuit één richting bereikbaar is. Vanuit de gemeente zijn de belangen gewogen en is vanuit het oogpunt van verkeersveiligheid voor deze oplossing gekozen. De partner Corio weegt dit anders en is het niet eens met de conclusie en de daardoor verminderde bereikbaarheid van één van haar garages.

Aldus is er in deze casus sprake van een verschil in het wegen van de verschillende belangen. Specifiek is er onenigheid over de invulling van het algemeen belang en de specifieke belangen die bij Corio en haar huurders spelen (Simon Roozen, persoonlijke communicatie, 22 april 2010).

1.2.5. De problematiek in hoofdlijnen

De geschetste problematiek in de voorgaande uiteenzetting heeft betrekking op de samenwerking en belangenverstrengeling tussen de participerende actoren in de herontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied. De problematiek is breed georiënteerd en het is zaak om hierin enige begrenzing aan te brengen.

De problematiek richt zich specifiek op de projectomgeving. De POS, als regisseur van de herontwikkeling, signaleert interne en externe conflicten tussen de stakeholders, die worden veroorzaakt door een onduidelijke afstemming over de belangen en betrokkenheid van de actoren in de projectomgeving. De shift van planvorming- naar uitvoeringsfase is hier ook debet aan. Tijdens de samenwerking met de omgeving, zowel de actoren binnen als buiten het contractmodel, ontstaan mogelijke conflictsituaties. Binnen het contractmodel ligt de focus op de samenwerking tussen Jaarbeurs, Corio, NS en ProRail. Buiten het contractmodel is soms de samenwerking met de sectorale diensten van de gemeentelijke organisatie en de burgers te beschouwen als problematisch. De invulling van het algemeen belang staat hierbij vanzelfsprekend centraal.

De omgeving binnen en buiten het contractmodel vraagt, vanuit de probleemperceptie van de POS, om specifieke aandacht. De interactie met de omgeving ten behoeve van consensusvorming staat hierbij centraal. Dit vraagt om een bepaald kennisinzicht om uiteindelijk in de huidige situatie te kunnen interveniëren (Simon Roozen, persoonlijke communicatie, 24 maart 2010).

1.3. Doel, onderzoeksvragen en methodekeuze

Op basis van de voorgaande uiteenzetting is af te leiden dat er een handelingsprobleem is. De in de aanleiding gememoreerde opvattingen van Teisman (1992) en Van Twist et al. (2006) worden door de geschetste problematiek bevestigd. In complexe situaties spelen verschillende specifieke belangen een rol; er is onenigheid over de invulling van het algemeen belang en er is een toenemend belang van PPS in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten.

Het is zaak om een oplossing te bieden aan de gestelde problematiek. Hiervoor is een zoektocht naar een optimalisatie van de samenwerking tussen de actoren noodzakelijk. Stakeholdermanagement biedt hiervoor uitkomst. Deze managementstijl, die wordt geïntroduceerd door Van Zalinge (2009), gaat in op het opbouwen, verbeteren en beheren van de relaties met de diverse stakeholders. De invulling van deze managementstijl wordt in de literatuur uitgebreid beschreven. Traditioneel onderhandelen, het Poldermodel en de Mutual Gains Approach (hierna: MGA) zijn enkele methodieken ter invulling van stakeholdermanagement.

Uit een bespreking van deze concepten in hoofdstuk 2 zal blijken dat in dit onderzoek de MGA als de invulling geldt van Stakeholdermanagement. De MGA richt zich op vraagstukken waarbij partijen betrokken zijn met verschillende belangen en meningen en die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken.

Middels een meervoudige casestudy worden de ontwerpprincipes beoordeeld op hun toepasbaarheid. De keuze voor een caseanalyse is gebaseerd op opvattingen over uniciteit en complexiteit in planvormingsprocessen. Voor de verantwoording van deze caseanalyse wordt verwezen naar hoofdstuk 3. Uiteindelijk is het mogelijk om gefundeerde aanbevelingen te doen aan de POS over het inzetten van mogelijke strategieën in de zoektocht naar consensus. Dit leidt tot de volgende doel- en vraagstellingen:

Doelstelling:

Maatschappelijk doel

Het analyseren en beoordelen van mogelijke strategieën gericht op stakeholdermanagement ten einde kennis te leveren aan de POS om de samenwerking met de actoren tijdens het transitieproces in het Utrechtse stationsgebied te optimaliseren.

Wetenschappelijk doel

Het verkennen van de theoretische, methodische en empirische noties van stakeholdermanagement en het beoordelen van de toepasbaarheid van managementstrategieën van de vraagstukken waar de POS zich in de uitvoering voor gesteld ziet.

Centrale vraagstelling:

Welke strategieën, gericht op stakeholdermanagement, worden op welke wijze en op welk moment ingezet bij de ontwikkeling en uitvoering van de geselecteerde projecten?

Deelvragen

1. *Welke projecten in het Utrechtse stationsgebied kampen met samenwerkingsproblemen tussen stakeholders en hoe komt dit tot uiting?*
2. *Vanuit welke theorieën vloeit de managementstijl voort die gebaseerd is op stakeholdermanagement, wat typeert deze managementstijl en hoe zijn deze concepten te operationaliseren ten behoeve van dit onderzoek?*
3. *Welke leerervaringen kunnen we trekken uit praktijksituaties waarbij meerdere stakeholders met verschillende belangen en meningen betrokken zijn, die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken?*
 - 3.1 *Welke projecten worden geselecteerd om te worden onderzocht?*
 - 3.2 *Hoe ziet de projectomgeving, op basis van een stakeholderanalyse, van de geselecteerde cases eruit en welke kansen en risico's brengt de projectomgeving met zich mee?*
 - 3.3 *Welke managementstrategieën gericht op stakeholdermanagement worden wanneer toegepast door de regisserende partij van de betreffende cases?*
4. *Hoe worden de managementstrategieën gericht op stakeholdermanagement in de praktijk ingezet en wat zijn de te leren lessen van deze toegepaste strategieën?*

Aldus is er sprake van een vierdeling in onderzoeksvragen, die zich toespitsen op 1. *Probleemanalyse*, 2. *Theorie en operationalisering*, 3. *Caseanalyse* en 4. *Leerervaringen*. De onderzoeksvragen worden onderstaand toegelicht en zijn te vertalen naar de schematische weergave van het onderzoek dat is weergegeven in figuur 1.3.1.

Ad. deelvraag 1

Deze deelvraag betreft de *probleemanalyse*. Problematische projecten worden geselecteerd en omschreven. De geselecteerde projecten dienen ter onderbouwing van de probleemverkenning. In het eindstadium van dit onderzoek wordt teruggekoppeld naar deze probleemdefinitie. De urgentie van de diverse projecten wordt bepaald in samenspraak met sleutelpersonen bij de POS.

Ad. deelvraag 2

Deze deelvraag gaat in op *theorie en operationalisering*. Via een 'trechtermodel', worden de theoretische en methodische noties van integraal projectmanagement, omgevingsmanagement en uiteindelijk stakeholdermanagement beschreven aan de hand van beschikbare literatuur. Vervolgens worden de ontwerpprincipes van deze laatst genoemde managementstijl beschreven en geoperationaliseerd in termen van indicatoren.

Ad. deelvraag 3

Deze deelvraag focust op de *caseanalyse*. In dit onderzoek wordt een meervoudige casestudy verricht waarbij drie cases worden geanalyseerd. Een verantwoording van deze keuze en een onderbouwing van de selectie en aanpak komt aan bod in hoofdstuk 3 van dit onderzoeksrapport. De caseanalyse is een complexe onderzoeksactiviteit. De derde deelvraag valt dan ook uiteen in een aantal subvragen.

Ad. subdeelvraag 3.1

Deze deelvraag gaat in op de *casusselectie*. Er worden drie cases geselecteerd om nader te onderzoeken. De casusselectie gebeurt op een zorgvuldige wijze en komt in samenspraak met sleutelpersonen en middels literatuurstudie tot stand.

Ad. subdeelvraag 3.2

Deze deelvraag heeft tot doel de beschrijving van de *projectomgeving* van de geselecteerde cases. De projectomgeving is te onderscheiden in een organisatorische en wijdere omgeving, die respectievelijk bestaat uit 1. project- en lijnorganisaties, interne en externe opdrachtgevers en 2. De markt, toeleveranciers en de samenleving (Markensteijn, 2009). De projectomgeving wordt in kaart gebracht door een *stakeholderanalyse* uit te voeren, met als doel de kansen en risico's van de projectomgeving te benoemen. Data wordt verzameld door interviews en literatuurstudie. Alvorens in te zoomen op de gehanteerde managementstrategieën schetst het antwoord op deze deelvraag een algemeen beeld over de geselecteerde projecten, waarbij de focus ligt op inhoud en voortgang.

Ad. subdeelvraag 3.3

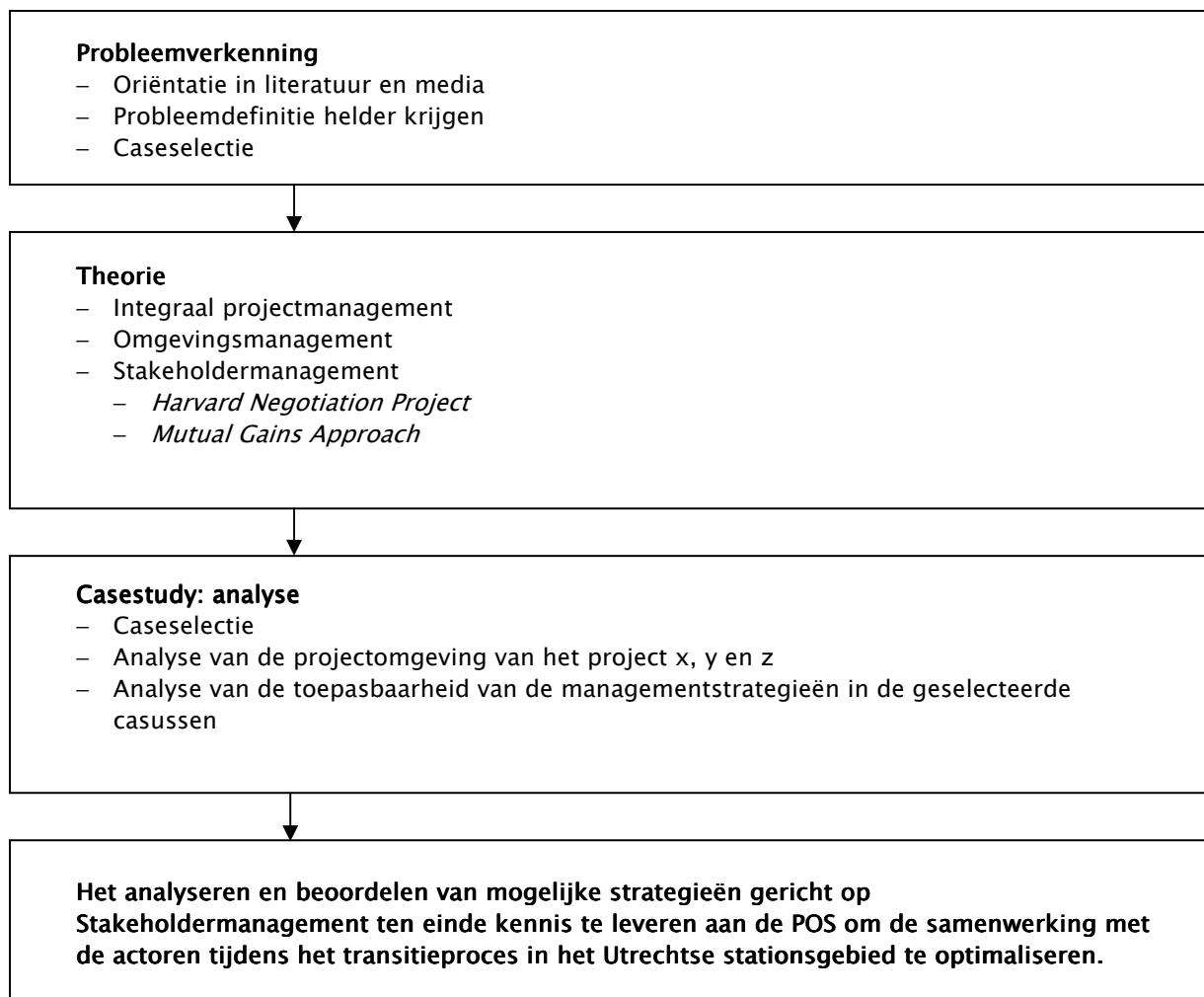
Aan de hand van de indicatoren die tijdens de operationalisering worden gekoppeld aan de ontwerpprincipes c.q. *managementstrategieën* van de managementstijl Stakeholdermanagement zal worden aangegeven wanneer, waarom en op welke wijze managementstrategieën in de te analyseren cases worden toegepast. De effectiviteit (succes of faal) komt duidelijk naar voren. Interviews en documentanalyse vormen de voornaamste bron van input bij het beantwoorden van deze deelvraag.

Ad. deelvraag 4

Deze deelvraag richt zich op *de te leren lessen* uit de toegepaste strategieën van de projectleiders in de geselecteerde cases. Het product dat door het beantwoorden van deze deelvraag wordt gegenereerd betreft een opsomming aan strategieën die in generiek en uniek verband worden weggezet.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld. Hoofdstuk 2 staat in het teken van de theoretische afbakening en de operationalisering. De concepten die in dit onderzoek centraal staan worden beschreven en er wordt een analysekader gevormd. Er wordt een vertaalslag gemaakt van integraal projectmanagement naar omgevingsmanagement en stakeholdermanagement om de noties in dit onderzoek scherp te krijgen. Hoofdstuk 3 geeft een verantwoording van de methodologie in dit onderzoek en spitst zich toe op een verantwoording van de caseanalyse. Vervolgens komt in hoofdstuk 4 de analyse aan bod. De geselecteerde cases worden beschreven, de projectomgeving wordt in kaart gebracht en de managementtoepassingen in de praktijk worden geanalyseerd aan de hand van het analysekader. Tenslotte behandelt hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen met daarbij een kritische reflectie op de onderzoeksresultaten.



Figuur 1.3.1: Het onderzoek in schematisch overzicht

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk staat in het teken van de theoretische afbakening en de operationalisering. De concepten die in dit onderzoek centraal staan worden behandeld en er wordt een analysekader gevormd waarmee naar de geselecteerde cases wordt gekeken. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: Vanuit welke theorieën vloeit de managementstijl voort die gebaseerd is op stakeholdermanagement, wat typeert deze managementstijl en hoe zijn deze concepten te operationaliseren ten behoeve van dit onderzoek?

2.1 De concepten

2.1.1. Omgevingsmanagement als onderdeel van integraal projectmanagement

Allereerst wordt een vertaalslag gemaakt van een integrale projectbeheersing naar de managementstijl stakeholdermanagement. Stakeholdermanagement wordt in dit onderzoek gezien als onderdeel van omgevingsmanagement. Omgevingsmanagement wordt benaderd als een facet van Integraal projectmanagement. Onderstaand wordt deze benadering beargumenteerd.

Het wetenschappelijk debat rondom omgevingsmanagement is summier van aard. Dit feit wordt bevestigd door de discussie van het Kennisdomein Omgevingsmanagement (KING, 2008) en Lemmens (2001). Het Kennisdomein stelt dat omgevingsmanagement een nieuwe tak van sport is. Voorheen werd omgevingsmanagement meer bij toeval georganiseerd, tegenwoordig meer gestructureerd (KING, 2008). Het wordt steeds duidelijker dat een bewuste aanpak van omgevingsmanagement cruciaal is voor de uitvoering van een project. Dit vraagt om een bepaald kennisinzicht.

Een conceptueel framework van omgevingsmanagement bevindt zich momenteel nog in de ontwikkelingsfase; vanuit verschillende organisaties en disciplines worden weliswaar initiatieven ontwikkeld, maar van inhoudelijke afstemming is nauwelijks sprake, aldus Lemmens (2001, p.55).

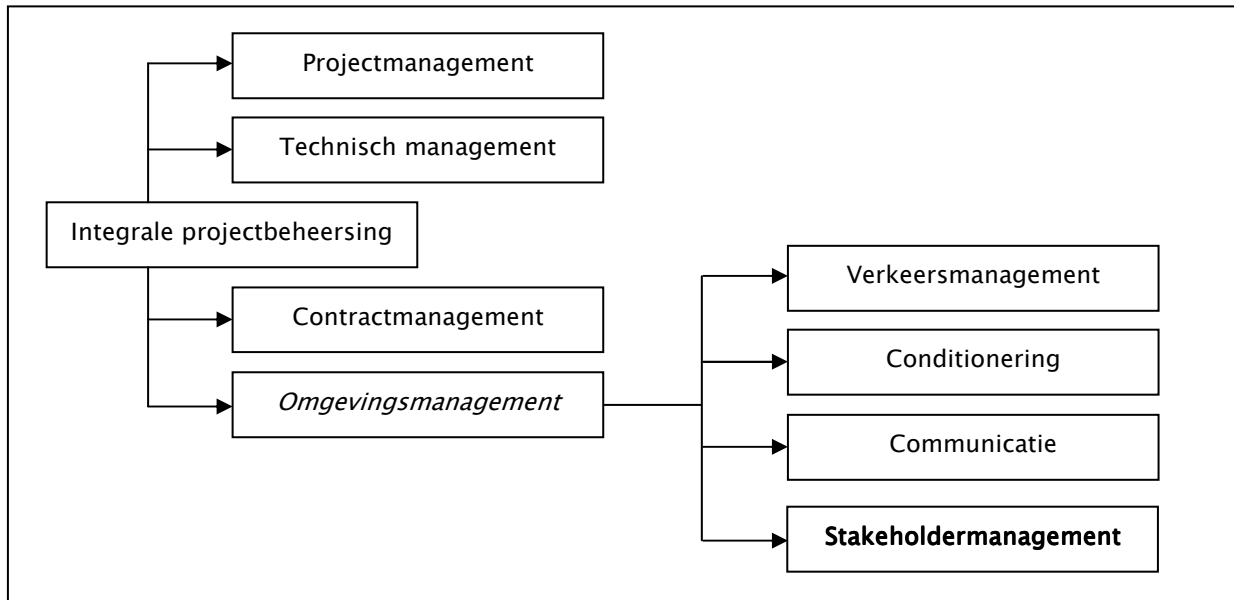
King (2008) definieert omgevingsmanagement als "rekening houden met de omgeving waar de werkzaamheden van een project worden uitgevoerd. Wanneer het project de directe leefomgeving raakt, treden er verschillende processen op die vaak belemmerend werken voor de ontwikkeling en voortgang" (www.kennisinhetgroot.nl).

Het doel van omgevingsmanagement wordt door KING (2008) omschreven als: 'Het realiseren van het project door het creëren van een zo breed mogelijk maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak, het vergroten van het imago en het beter beheersen van de projectrisico's. Het begeeft zich hiermee op het scharnierpunt tussen 'binnen het project' en de 'buitenwereld' (KING, 2008). Rijkswaterstaat (Van Zalinge, 2009) spreekt over projectgebonden omgevingsmanagement en definieert dit containerbegrip als volgt: "Het scheppen van fysiek-ruimtelijke en bestuurlijk-maatschappelijke condities om tot een voorspoedige en beheerste realisatie van een afgebakend project te komen".

Van Zalinge (2009) refereert aan de benadering van Rijkswaterstaat (hierna: RWS). RWS ziet Omgevingsmanagement als een onderdeel van integraal projectmanagement. RWS hanteert een '5-rollenmodel', uitgaande van de rollen van een Projectmanager, Contractmanager, Technisch Manager, Omgevingsmanager en Manager Projectbeheersing (zie kader 2.1.1.1). De omgevingsmanager handelt in dit rollenmodel publieksgericht en richt zich in deze benadering op Stakeholdermanagement, Communicatie, Verkeersmanagement en Conditionering (Zalinge, 2009).

Samenvattende keuze voor focus

In dit onderzoek wordt Stakeholdermanagement benaderd als een onderdeel van omgevingsmanagement. Omgevingsmanagement maakt daarbij onderdeel uit van Integraal Projectmanagement. De benadering van Van Zalinge (2009) is hierin leidend. Gelet op de probleemdefinitie in dit onderzoek wordt voorts ingezoomd op de door Van Zalinge geïntroduceerde managementstijl stakeholdermanagement.



Kader 2.1.1.1: Van integraal projectmanagement naar omgevingsmanagement en stakeholdermanagement

2.1.2. Stakeholdermanagement en de Mutual Gains Approach

Aldus is de door Van Zalinge (2009) geïntroduceerde managementstijl stakeholdermanagement gedestilleerd uit een integrale benadering van projectmanagement en omgevingsmanagement. Ten behoeve van dit onderzoek worden vervolgens de noties over stakeholdermanagement besproken.

De theoretische noties rondom stakeholdermanagement zijn in tegenstelling tot die van omgevingsmanagement breed georiënteerd. Het wetenschappelijk debat wordt onder andere aangevoerd door de gedachtegang van Fisher, Ury & Patton (1981). Zij stellen dat een zorgvuldige voorbereiding van een dialoog of onderhandeling met de omgeving een cruciale factor is voor succes (in: Wesselink, 2007). Van den Bosch (1996) vult het debat aan. Hij focust op investeringsprojecten en stelt dat het van groot belang is om naast de rentabiliteit van de investeringsprojecten, tevens aandacht te schenken aan de belangen van betrokkenen binnen en buiten de onderneming. Daarnaast voeren Freeman (1984), Susskind & Field (1996), Evers (2009) en Nuiver et al. (2008) het debat aan. De gedachtegang van deze auteurs komt in deze beschrijving van concepten uitgebreid aan bod.

Het begrip 'stakeholder' en 'stakeholdermanagement' vraagt om enige verduidelijking. Het begrip 'stakeholder' is in de jaren '60 ontstaan als tegenhanger van het begrip 'shareholder', dat duidt op een strikt financieel belang. Freeman publiceert in 1984 het boek "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Hij definieert een stakeholder als 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firms' objective' (Freeman, 1984, p.25). Nuiver et al. (2008) verstaan onder een stakeholder 'iedereen die een belang heeft bij de uitkomst van een proces. In die betekenis kunnen zowel overheden als bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties een stakeholder zijn' (p.7).

Stakeholdermanagement wordt door Freeman (1984) beschreven als 'a concept that refers to the necessity for an organization to manage the relationships with its specific stakeholdergroups in an action-oriented way' (p.53). Het adviesbureau Cream Consultants definieert stakeholdermanagement als 'het opbouwen, verbeteren en beheren van de relaties met de diverse stakeholders. Het vereist dat een organisatie de belangen van de diverse stakeholders begrijpt en erkent en een evenwicht zoekt tussen die belangen en haar eigen belang' (n.d.). Respect, aandacht, eerlijkheid en duidelijkheid zijn kernwoorden in deze managementstijl (Markensteijn, 2009). Nuiver et al. (2008) spreken over een 'stakeholderproces' en verstaan daaronder 'een planmatig georganiseerde interactie tussen twee of (veel) meer partijen, met uiteenlopende belangen bij een gemeenschappelijk ervaren complex vraagstuk, met de bedoeling het scheppen van een door alle betrokken partijen gedragen oplossing, in een sfeer van wederzijds respect en vertrouwen' (p.7).

Aldus is duidelijk op welke wijze de begrippen 'stakeholder' en 'stakeholdermanagement' in de literatuur worden gedefinieerd. Gemakshalve worden in dit onderzoek de begripsomschrijvingen van Nuiver et al. (2008) als uitgangspunt genomen. Het is vervolgens zaak om te verkennen op welke wijze, vanuit de literatuur, invulling wordt gegeven aan stakeholdermanagement.

2.1.3. The Harvard Negotiation Project als basis voor de Mutual Gains Approach

Stakeholdermanagement krijgt invulling door de gedachtegang van Fisher et al. (2004) en Susskind & Field (1996). Fisher et al. (2004) behandelen 'The Harvard Negotiation Project' als basis voor de door Susskind & Field (1996) ontworpen 'Mutual Gains Approach' (hierna: MGA). De noties over deze twee benaderingen vragen om enige verduidelijking ten behoeve van dit onderzoek.

De 'Harvard Negotiation Project' betreft een aanpak van principiële onderhandelen en houdt in dat partijen zoeken naar mogelijke gezamenlijke belangen en dat partijen, als de belangen strijdig zijn, erop moeten aandringen dat het resultaat gebaseerd is op redelijke normen die onafhankelijk zijn van de wil van de partijen (Fisher et. al, 2004, p.16).

In de benadering van Fisher et al. (2004) is het van belang niet te onderhandelen over posities. Positioneel onderhandelen wordt onderverdeeld in een zachte en harde wijze van onderhandelen. 'De zachte onderhandelaar wil persoonlijke conflicten vermijden en doet al gauw concessies om tot overeenstemming te komen ... de harde onderhandelaar ziet elke situatie als een wedstrijd van wilskrachten, waarin de partij die de extreemste standpunten inneemt en het langst volhoudt een beter resultaat behaalt' (p.16).

Bij een zachte of harde wijze van onderhandeling neemt elke partij een positie in, voert daar argumenten voor aan en doet concessies om een compromis te bereiken. Fisher et al. (2004) stellen dat argumenteren over posities onverstandige overeenkomsten oplevert, niet efficiënt is en relaties in gevaar brengt. Als er veel partijen zijn is positioneel onderhandelen nog moeilijker. Fisher et al. (2004, p.29) nemen dus het standpunt in dat zacht of hard positioneel onderhandelen niet verstandig is. Zij vervangen positionele onderhandeling door principiële onderhandeling. Het betreft een benadering die expliciet gericht is op het efficiënt en vriendschappelijk bereiken van verstandige resultaten. De aanpak richt zich op mensen, belangen, keuzes en criteria en kent een viertal principes. Dit zijn:

1. Scheid de mensen van het probleem;
2. richt je op belangen en niet op posities;
3. zoek naar oplossingen in wederzijds belang;
4. dring aan op objectieve criteria.

Kader 2.1.3.1: De vier principes van excellent onderhandelen (Fisher et al., 2004)

Ad. 1 Scheid de mensen van het probleem

Mensen zijn wezens met krachtige emoties. Zij hebben vaak totaal verschillende inzichten en hebben moeite om duidelijk te communiceren. Het is karakteristiek voor de mens dat emoties verweven raken met de objectieve aspecten van het probleem. 'Het innemen van posities maakt dat alleen maar erger, omdat iemands ego geïdentificeerd raakt met zijn positie' (Fisher et al., 2004, p.29). Alvorens het probleem aan te pakken dient het 'menselijke' aspect te worden losgemaakt en afzonderlijk te worden aangepakt (Fisher et al., 2004, pp.29-30).

Ad. 2 Richt je op belangen en niet op posities

Dit principe richt zich op het overwinnen van het nadeel dat ontstaat zodra beide partijen zich richten op de ingenomen posities. Zij zouden zich echter moeten richten op een bevrediging van de belangen die aan deze posities ten grondslag liggen. 'Een onderhandelingspositie versluiert vaak wat je werkelijk wilt. Een compromis tussen posities zal vrijwel nooit een overeenstemming opleveren die op een effectieve wijze rekening houdt met de menselijke behoeften die tot het innemen van die posities hebben geleid' (Fisher et al., 2004, p.30).

Ad. 3 Zoek naar oplossingen in wederzijds belang

Dit principe gaat in op de uitdaging om optimale oplossingen te bedenken als je onder druk staat. Een besluit nemen in het bijzijn van een tegenstander zorgt voor een versmald gezichtsveld. De creativiteit wordt geremd doordat er veel op het spel staat. Die wordt tevens geremd door het zoeken naar de enige juiste oplossing. 'Je kunt deze beperkingen omzeilen door een tijdspanne te bepalen waarin je een grote hoeveelheid mogelijke oplossingen bedenkt die gezamenlijke belangen bevorderen en strijdige belangen op creatieve wijze verzoenen' (Fisher et al., 2004, p.30).

Ad. 4 Dring aan op objectieve criteria

'Als belangen recht tegenover elkaar staan, kan een onderhandelaar soms een gunstig resultaat behalen door gewoon koppig te blijven' (Fisher et al., 2004, p.30). Deze methode heeft de neiging onverzettelijkheid te belonen en willekeurige resultaten op te leveren. Men kan tegenspel bieden door vol te houden dat zijn persoonlijke standpunt niet genoeg is en de overeenstemming een weerspiegeling moet zijn van een redelijke norm, onafhankelijk van alleen de wil van één van de partijen. 'Dit betekent niet dat de voorwaarden gebaseerd moeten zijn op de norm die jij uitkiest, maar alleen dat een redelijke norm zoals de marktwaarde, de opinie van een deskundige, de gewoonte of de wet, het resultaat dient te bepalen' (Fisher et al., 2004, p.30). Wanneer men eerder over zulke criteria spreekt, dan over wat partijen al dan niet willen doen, hoeft geen van de partijen aan de ander toe te geven. Beide partijen kunnen zich onderwerpen aan een redelijke oplossing (Fisher et al., 2004, pp.30-31).

Met de bovengenoemde principes van Fisher et al. (2004) is de basis gelegd voor de MGA, die door Susskind & Field (1996) is geïntroduceerd. Het is zaak om kennis te nemen van deze grondbeginselen van principieel onderhandelen. Voornamelijk de accentverschuiving van positioneel onderhandelen naar principieel onderhandelen is van essentieel belang voor verdere aannames in dit onderzoek.

2.1.4. De Mutual Gains Approach in het licht van andere methodieken

In navolging op Fisher et al. (1981–2004) en Freeman (1984) introduceren Susskind & Field (1996) de MGA om controversen aan te kunnen pakken. Het wetenschappelijk debat over de MGA is breed georiënteerd. Internationaal gezien voert Larry Susskind het debat aan. In het Nederlandse taalgebied is er echter weinig literatuur voorhanden over de MGA. Het debat over MGA gericht op de Nederlandse praktijk is nog summier van aard. MGA lijkt echter wel aan populariteit te winnen in Nederland. Voornamelijk de overheid maakt bij complexe projecten steeds meer gebruik van deze aanpak, aldus Dr. Rudy van Stratum MFE CMC, directeur van Stratum Strategie (n.d.). Van Stratum (n.d.) noemt Frans Evers, onder andere verbonden aan het Nirov en GLOBUS (Universiteit van Tilburg), één van de 'voormannen' van MGA. Hij is een equivalent van de persoon Larry Susskind en voert het debat aan op het Nederlandse taalgebied.

Evers (2009) refereert aan duurzame gebiedsontwikkeling in zijn bespreking over consensus bouwen met MGA. Bij dergelijke ontwikkelingen gaat het altijd om het zoeken naar een optimum in een onderhandelingsproces tussen overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Succesvol onderhandelen gaat niet vanzelf, aldus Evers (2009). 'De traditionele opvattingen over hoog inzetten en daarna concessies doen leiden nooit tot een optimaal resultaat waarmee alle partijen echt blij zijn. Op die manier bereikte compromissen hebben uiteindelijk geen lang leven. Want bij de eerste de beste impuls van buiten probeert de partij die zich bekocht voelt onder de afspraken uit te komen' (Evers, 2009). De kritiek van Evers (2009) op de traditionele aanpak (positioneel onderhandelen) wordt nog extra verstevigd door de vergelijking die hij maakt tussen MGA en andere methodieken. Evers (2009) stelt dat MGA zich in positieve zin onderscheidt van het Nederlandse poldermodel (compromissen sluiten). 'Het collectief belang komt er daarin redelijk goed vanaf, maar niemand vindt dat echt aan de belangen van zijn achterban is tegemoet gekomen: "Er zat nu eenmaal niet meer in!". Bij MGA wint het collectief omdat afzonderlijke partijen hun belangen gediend zien en ze dus tevreden zijn met het eindresultaat' (Evers, 2009).

Bij gebiedsontwikkelingen moeten partijen elkaar lange tijd kunnen vertrouwen. Nuiver et al. (2008) spreken over 'mensen verbinden met vertrouwen'. In hun uitgewerkte methode komt MGA niet expliciet aan bod. Van Stratum (n.d.) bevestigt dit feit. 'In het boek wordt niet uitgebreid en expliciet over MGA gesproken, er is niet meer dan terloopse verwijzingen naar de onder die naam bekende staande stroming'. Zoals reeds is behandeld, spreken Nuiver et al. (2008) over een stakeholderproces. De door hun gepresenteerde aanpak kent overeenkomsten en verschillen met andere methodieken gericht op vraagstukken waarbij partijen, met verschillende belangen en meningen, betrokken zijn en die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken. Zij beschouwen onder meer *Interactieve beleidsontwikkeling*, *Openplanvorming*, *Inspraak*, *Inspraak Nieuwe Stijl*, *Het Poldermodel*, *Burgerparticipatie*, *Strategische communicatie* en *Beleidsmediation* om de overeenkomsten en verschillen met het door hun ontwikkelde stakeholderproces te verduidelijken. Om niet al te veel van de focus in dit onderzoek af te wijken, worden deze methoden niet verder uiteengezet.

Aldus vormt de MGA de gehanteerde benadering in dit onderzoek ter invulling van de managementstijl stakeholdermanagement. De grondslagen van de MGA zijn gelegd in The Harvard Negotiation Project en de MGA richt zich op principiële onderhandelen. In deze thesis wordt verondersteld dat een praktische toepassing van de MGA automatisch leidt tot een succes. Hoofdstuk 4 'De Analyse' moet deze hypothese aannemen of verwerpen. Ten behoeve van het te vormen analysekader worden de processtappen en de principes van de MGA nader belicht.

2.1.5. De Mutual Gains Approach volgens Susskind en Evers

Nirov (n.d.) stelt dat MGA een beproefde en op de praktijk gebaseerde benadering van onderhandelingen is. Niet het verdedigen van standpunten staat centraal, maar het behartigen van werkelijke belangen. Het is zaak om door te vragen naar de achterliggende belangen van andere partijen en goed te beseffen wat voor jezelf belangrijk is. Het doel is om, met het oog op gebiedsontwikkeling, situaties te creëren die meer kwaliteit voor het gebied opleveren. Compromissen waar uiteindelijk niemand mee tevreden is moeten worden uitgesloten (Nirov, n.d.). Evers (2009) omschrijft MGA als volgt:

“De deelnemers creëren samen een oplossing die niemand op basis van louter het uitwisselen van standpunten zou verzinnen. De gezamenlijk gevonden oplossing heeft meerwaarde omdat het resultaat tegemoet komt aan de meeste individuele belangen. De te verdelen ruimte wordt vergroot voordat partijen beslissingen nemen over ieders deel. In plaats van de verdeling van de taart, staat het vergroten ervan voorop. Eerst creëert men een pakket van best mogelijke oplossingen voor alle issues die aan de orde zijn, dan pas gaat men over tot verdeling. Een echte 'win-win' situatie...” (Evers, 2009).

Naast bovenstaand citaat stelt Evers (2009) dat investeren in onderhandelingskwaliteiten van een groep belangrijk is bij de toepassing van MGA om ruimte te creëren om tot consensus over het betreffende project te komen. Duurzaam consensus bereiken lukt alleen wanneer een groep stakeholders stap voor stap naar dit doel toewerkt. Evers (2009) spreekt over geïnformeerde consensus, als ander belangrijk punt. 'De kwaliteit van informatie blijkt cruciaal voor succes... luisteren in bijeenkomsten brengt vaak nieuwe informatie op tafel en 'de waarheid spreekt met een zachte stem', waarmee Evers (2009) refereert aan geïnformeerde burgers die vaak over betere informatie en argumenten beschikken dan verantwoordelijke ambtenaren en bestuurders.

2.1.6. De MGA: processtappen en principes

De MGA bestaat uit een vijftal processtappen en een zestal principes die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en staan weergegeven in onderstaand kader 2.1.6.2. Uit de omschrijving van de principes is af te leiden dat de principes over 'The Harvard Negotiation Project' van Fisher et al. (2004) de algemene basis vormen voor het 'MGA-denken' (Van Stratum, n.d.). Alvorens de principes te behandelen worden allereerst de processtappen nader toegelicht.

Processtap	Principe
6. Initiatief nemen	6.1. Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid
7. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	7.1. Spelregels en doelen
8. Faciliteren van een probleemoplossing in een groep	8.1. Gemeenschappelijk onderzoek
9. Bereiken van overeenstemming	9.1. Iedereen gaat erop vooruit 9.2. Achterban betrekken
10. Mensen aan hun toezeggingen houden	10.1. Implementatie-zekerheid

Kader 2.1.6.1: De processtappen en principes van de Mutual Gains Approach (Gebaseerd op: Susskind & Field (1996), Evers (2009) en Evers & Susskind (2009).

Ad. 1 Initiatief nemen

De eerste stap richt zich op het initiatief tot het starten van een proces. Concreet betreft de eerste stap het volgende: de juiste mensen met de juiste verwachtingen aan tafel krijgen. De elementen die hieruit voortvloeien zijn: 'de juiste mensen' en 'de juiste verwachtingen'. Beiden kunnen succes of falen bepalen, aldus Evers & Susskind (2009, p.86). Een cruciale vraag die de initiatiefnemer zichzelf en anderen moet stellen is: 'Wie hebben we nodig om alle belangen op en om de tafel te krijgen?' (Evers & Susskind, 2009, pp.86-87).

Evers & Susskind (2009) spreken over een (conflict)-assessment als eerste deel van de initiatieffase. 'Elke groep – al bestaand of speciaal samengesteld – moet zijn huiswerk goed doen om de materie en de context van het onderwerp te begrijpen. Een probleem kan alleen dan goed worden opgelost als vooraf bekend is wiens belangen op het spel staan, welke mensen kunnen worden geraadpleegd, zelfs wie per se bij het overleg betrokken moet zijn' (p.87). Tijdens dit assessment heeft de assessor een tweeledige taak. De assessor moet zo snel mogelijk een overzicht van belangen maken en de belangen van alle relevante betrokkenen bepalen. Het assessment eindigt met een lijst van alle belanghebbenden die voor de eerste bijeenkomst worden uitgenodigd.

Het assessment waar Evers & Susskind (2009) over spreken heeft veel weg van een stakeholderanalyse. Markensteijn (2009) gebruikt synoniemen als 'omgevingsanalyse' en 'krachtenveldanalyse'. Het komt er op neer om alle betrokkenen te identificeren, bepalen welke stakeholders echt belangrijk zijn voor het project, de basishouding, opstelling en machtsmiddelen inschatten, de kansen en bedreigingen bepalen van de diverse stakeholders en bepalen hoe de betreffende stakeholder bij het project zal worden betrokken. Markensteijn (2009) noemt bij deze laatste keuzeafweging 'niet of wel betrekken en niet of wel informeren'.

Evers & Susskind (2009, p.90) benadrukken dat de initiatiefnemer er verstandig aan doet, na de voorlopige inventarisatie, aan sleutelfiguren en andere aanwezigen te vragen of er nog belangrijke spelers ontbreken. Vertrouwen is ook hier weer een key issue. 'Partijen die bang zijn dat hun belang onvoldoende aandacht krijgt, zullen niet snel hun aartsvijanden noemen' (Evers & Susskind, 2009, p.90).

De uitvoering van het assessment kan beter niet door de initiatiefnemer worden uitgevoerd, stellen Evers & Susskind (2009). Het assessment is een potentieel struikelblok en de reden is eenvoudig: 'de initiatiefnemer is zelf een betrokken partij. Hoe kan deze persoon in staat geacht worden een gepassioneerd pleitbezorger voor zijn of haar eigen belang te zijn en tegelijkertijd dit belang wegcijferen bij het in kaart brengen van de situatie en het peilen van de belangen van alle partijen?' (p.90). In het ideale geval voert de persoon die door alle partijen als neutraal wordt gezien het assessment uit. Een mogelijke valkuil is het assessment uit te laten voeren door iemand die geen toegang krijgt tot de meest relevante partijen en zodoende niet in staat is de werkelijke belangen boven tafel te krijgen.

Indien een initiatiefnemer zelf een belang vertegenwoordigt, kan zij kiezen voor onpartijdige ondersteuning in de vorm van een mediator of facilitator voor zowel het assessment als het feitelijk bijeenbrengen van de groepsleden. De keuze voor een onafhankelijk persoon kan het proces versnellen en soepeler op de rails krijgen. Evers & Susskind (2009) wijzen echter wel op het feit dat 'neutraliteit' subjectief is.

Wanneer de groep van stakeholders min of meer volledig is, of alle pogingen tot uitbreiding zinloos zijn, is het zaak om te beslissen of er voldoende basis is om van start te gaan. Evers & Susskind (2009, p.92) noemen twee randvoorwaarden voor dit go/no go besluit. De meest relevante partijen moeten bereid zijn om daadwerkelijk deel te nemen en de deelnemers moeten bereid zijn om een win-win-benadering toe te passen.

Over het tweede element – de juiste verwachtingen – van de initiatieffase zijn Evers & Susskind (2009,) kort en bondig. 'De manier van bijeenroepen is cruciaal om alle deelnemers de juiste en dezelfde verwachting van het proces te geven' (p.93). Een expliciete verwijzing naar MGA in de uitnodiging voor de eerste bijeenkomst c.q. trainingssessie kan valse verwachtingen voorkomen.

Ad. 2 Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden

De tweede fase wordt door Evers & Susskind (2009) gedefinieerd als opstartfase. 'De mensen aan tafel moeten allereerst overeenstemming bereiken over de basisregels voor het probleemoplossingproces en vervolgens de verantwoordelijkheden over de deelnemers verdelen' (p.94). De stakeholders moeten samen regels definiëren, vaststellen en uiteindelijk 'dragen' of minimaal accepteren. Evers & Susskind (2009) benadrukken dat de vastgestelde regels in deze fase niet definitief hoeven te zijn. Stakeholders kunnen er gezamenlijk voor kiezen om de regels die aan het proces verbonden zijn te veranderen. Daarentegen is het onverstandig om in deze fase alles vast te leggen. De vertrouwensbasis is vaak nog wankel, aldus Evers & Susskind (2009, p.95).

Ad. 3 Faciliteren van probleemoplossing in een groep

De derde en vierde fase zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Deze fasen behoeven echter ieder een eigen aanpak. Daarom worden ze afzonderlijk genoemd (Evers & Susskind, 2009, p.96). De MGA zet zich, zoals eerder genoemd, af tegen de traditionele aanpak. Een 'ja of nee' stemming maakt niet meer mensen tevreden. De MGA gaat uit van een zoekproces naar een oplossing die voor iedereen gunstiger uitpakt. De MGA beoogt een win-win situatie te bereiken met als doel om pakketten, voorstellen en ideeën te ontwikkelen, die alle partijen meer opleveren dan de individuele oplossing. Evers & Susskind (2009) noemen drie stappen voor het ontstaan van dergelijke pakketten. Dit zijn:

1. Luchten;
2. belangen en prioriteiten;
3. uitvinden.

Tijdens de eerste stap – het 'luchten' – wordt aan iedere partij gevraagd om haar mogelijke bedenkingen over andere partijen te uiten of te vertellen wat zich in het verleden heeft afgespeeld. 'Belangen en prioriteiten' komen naar voren in een ronde met toespraken van de deelnemers. De twee eerste stappen vormen de basis voor het 'uitvinden'. Dit is veelal een langer durende creatieve fase. Stakeholders proberen, op basis van wat ze over elkaars belangen gehoord hebben, pakketten samen te stellen die tegemoet komen aan ieders behoefte. Vooralsnog zijn dit 'enkelvoudige teksten' die de bedoeling hebben om, na herformuleringen, alle opties open te houden en om in een later stadium een scala aan combinaties te kunnen inpassen. 'Dergelijke inspanningen zijn alleen zinvol als iedereen bereid is het nemen van besluiten uit te stellen totdat de groep alle opties maximaal heeft afgewogen' (Evers & Susskind, 2009, p.98).

De kwaliteit van oplossingen hangt in grote mate af van de groep en van de facilitator, stellen Evers & Susskind (2009, p.100). Afhankelijk van de behoeftes van de groep is de facilitator gespreksleider, procesmanager of vormgever van het creatieve proces. Evers & Susskind (2009) noemen daarnaast nog andere eigenschappen van een goede facilitator. Hij of zij moet zich voortduren afvragen of onafhankelijkheid een key issue is. Wanneer emotie een rol begint te spelen is het tijd om zich op het vervullen van de functie te beraden.

Ad. 4 Bereiken van overeenstemming

De vierde fase in MGA betekent precies wat er staat, aldus Evers & Susskind (2009). 'Het betekent niet dat er gestemd is en een bepaalde uitkomst bereikt is. Nee, de partijen zijn het eens dat zij het eens zijn. Niet alleen het eindresultaat telt, ook de overeenstemming' (p.101). Deze fase is sterk afhankelijk van de voorgaande fasen. Indien onvoldoende vertrouwen is gewonnen kan de overeenstemming niet succesvol zijn. Geduld en precisie is geboden.

In deze fase heeft de facilitator ook een belangrijke rol. 'Hij of zij heeft intensief met de groep gewerkt, hetzij door de discussies in goede banen te leiden of door actief mee te werken bij het genereren van oplossingen, en voelt daardoor aan wanneer de deelnemers dicht bij consensus zijn' (Evers & Susskind, 2009, pp.101-102). De meerwaarde van MGA zit hem in het feit dat mensen worden gevraagd om heel duidelijk aan te geven waarom ze een voorstel wel of niet steunen. Indien een partij het niet eens is met een bepaald voorstel is het zaak dat de facilitator vraagt welke specifieke aanpassingen vereist zijn om het voorstel acceptabel te maken. Meerderheid van stemmen is niet aan de orde. 'De MGA richt zich, voornamelijk in deze cruciale besluitfase, op het bewerkstelligen en handhaven van effectieve communicatie en goede betrekkingen tussen de partijen' (Evers & Susskind, 2009, p.102). Een vakkundige facilitator beheerst de wijze waarop mensen hun onenigheden uiten. Hij of zij weerhoudt mensen ervan dingen te zeggen die de zoektocht naar consensus kunnen afremmen of zelfs dwarsbomen.

Ad. 5 Mensen aan hun toezeggingen houden

De laatste fase van MGA is als het ware een voorbereiding op implementatie. 'In bepaald opzicht moet de moeilijkste klus nog geklaard worden', stellen Evers & Susskind (2009, p.103). 'In deze fase is het belangrijk om het gekozen pakket aan maatregelen te wapenen om barrières en aanvallen die in de toekomst op kunnen doemen het hoofd te bieden en zo mogelijk voor te zijn. Een eerste stap in deze fase betreft een inventarisatie van vervolgstappen in de uitvoeringsfase. Deze moet worden gevolgd door de aanwijzing van een stakeholder die verantwoordelijk is voor het realiseren van een bepaald deel van de uitvoering. 'Evenals in voorgaande fasen moeten deze afspraken worden vastgelegd inclusief het commitment van de desbetreffende stakeholder om een en ander te regelen in de context van eerder gemaakte afspraken' (Evers & Susskind, 2009, p.104).

Implementatie kost daarentegen tijd, moeite en geld. Het is belangrijk dat deze zaken geregeld zijn voordat het MGA-proces voltooid is. 'Zaken veranderen met het verstrijken van de tijd ... Als mensen zien dat er echt (overheids)geld uitgegeven wordt, gaan ze anders tegen zaken aankijken' (Evers & Susskind, 2009, p.104).

Evers & Susskind (2009, p.104) refereren naar de praktijk en stellen dat verassingen onvermijdelijk zijn. Politiek, economie, wetgeving en/of technologie kunnen veranderen en zorgen voor een suboptimale oplossing gelet op het huidige pakket aan maatregelen. Om hierop te kunnen

anticiperen bevat een goed pakket twee tegenstrijdige ingrediënten, stellen Evers & Susskind (2009). 'Één is een stevig commitment van de deelnemende partijen om zich, vaak voor lange tijd, te houden aan wat ze beloofd hebben ... een tweede ingrediënt om het vastgestelde plan toekomstvast te maken is het inbouwen van een soort mechanisme om met onvoorziene omstandigheden om te gaan' (pp.104–105). Dit mechanisme uit zich in een zorgvuldige combinatie van strikte ('zelf uitvoerende') en losse ('vrijwel') termen. Evers & Susskind (2009) stellen het volgende: 'Maak uitvoering zo strikt en streng mogelijk, met maximale commitment van alle deelnemers, maar zorg wel voor bewegingsvrijheid om, als het nodig is, de overeenkomst samen nog beter te maken' (p.105).

Overall stellen Evers & Susskind (2009) dat geen van de boven behandelde fasen belangrijker is dan de andere, maar wel kan benadrukt worden dat wellicht het grootste verschil met traditioneel vergaderen en onderhandelen zit in het gescheiden houden van de bedenkfase en de fase waarin men er iets van vindt. 'De vertegenwoordigers wordt pas gevraagd iets van oplossingen te vinden als de facilitator de bedachte oplossingen op een rij heeft gezet en die vanuit zijn neutrale positie aan de deelnemers heeft voorgelegd... een grote breuk met traditioneel (overheids)handelen ligt in de aandacht voor de laatste fase: de implementatie ofwel de mensen aan hun afspraken houden.

Ad. 1.1 Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid

Met het oog op het nemen van besluiten moet duidelijk zijn wat de verantwoordelijkheden zijn van de betrokkenen. Zowel ten opzichte van de mensen namens wie ze geacht worden te spreken, of die ze op andere wijze vertegenwoordigen. Het moet helder zijn hoe iedereen aan tafel zit.

'In a negotiation, if each side understands and can explain the viewpoint of the other, it increases the likelihood of reaching a negotiated resolution' (Bazerman & Neal, 1992 in: Susskind & Field, 1996, p.38).

Evers (2009) refereert bij deze grondslag aan de materiële vertegenwoordigingsbevoegdheid. 'De geloofwaardigheid is afhankelijk van de legitimiteit van de vertegenwoordigers. Wie wordt geacht te spreken namens een groter gezelschap moet door het gezelschap zijn aangewezen, gekozen of geautoriseerd. Anders is het maar de vraag of deelnemers resultaten produceren die hun 'achterban' zal steunen' (Evers, 2009).

Ad. 2.1 Spelregels en doelen

Wanneer een groep eenmaal bijeen is, moeten leden voor ze aan de slag gaan duidelijk maken wat hun missie is. Er moet worden vastgesteld wat er wel en wat er niet op de agenda komt te staan. Tevens moet vast worden gesteld welke basisregels gelden voor de gesprekken. Evers (2009) stelt dat groepen soms vast komen te zitten omdat hun leider onvoldoende zorg draagt voor de belangen van het geheel en zich teveel concentreert op eigen belang. MGA vraagt om een onafhankelijke voorzitter of tenminste ondersteuning door een facilitator.

Ad. 3.1 Gemeenschappelijk onderzoek

Het is zaak informatie te genereren die geloofwaardig is voor alle partijen. De leden van een groep dienen gezamenlijk naar feiten te zoeken. Tijdens besluitvorming kan er ruzie ontstaan over bijvoorbeeld feiten en prognoses. Daarom is het belangrijk informatie te verzamelen die voor alle

leden als betrouwbaar wordt geaccepteerd, zelfs als die informatie op een andere wijze wordt geïnterpreteerd. Het betrekken van experts kan helpen om de mogelijke gevolgen van verschillende alternatieven inzichtelijk te maken (Evers, 2009).

'...in a world of a skeptical public, ready with instant expertise and a ready conspiracy theory, joint fact finding is far more likely to lead to believable findings' (Suskind & Field, 1996, p.39).

Ad. 4.1 Iedereen gaat erop vooruit

Gezamenlijk ieders voordelen maximaliseren, is een inzet die tot veel tevreden gezichten leidt. Het streven is om gezamenlijk naar een pakket aan oplossingen te zoeken waarbij niemand iets wezenlijks hoeft in te leveren. Het resultaat is voor (bijna) iedereen beter dan wat hij zonder het overleg had kunnen bereiken. Wanneer bepaalde zaken geen doorgang vinden is het belangrijk om compensatie te bieden.

'If a company or an agency promises that something will not happen, or cannot happen, they should stand behind that promise with a contingent offer of compensation' (Suskind & Field, 1996, p.39).

Ad. 4.2 Achterban betrekken

'Het is belangrijk de groepsleden ervoor verantwoordelijk te maken dat ze een geschreven conceptovereenkomst voorleggen aan hun achterban' (Evers, 2009). Wanneer elke deelnemer hetzelfde concept naar de 'buitenwereld' en achterban communiceert wordt er legitimiteit gewonnen op de later te sluiten definitieve overeenkomst. Volgens Evers (2009) moet de achterban wel in de gelegenheid worden gesteld om verbeteringsuggesties aan te kunnen leveren.

Ad. 5.1 Implementatie-zekerheid

Groepen dienen altijd op lange termijn na te denken over de problemen die zich voordoen bij de implementatie van de betreffende besluiten en overeenkomsten. De overeenkomst moet flexibel zijn en deze moet een tegenslag kunnen overwinnen. 'Soms denken groepen hier niet aan: ze hebben immers een goede oplossing gevonden of zijn gewoon de onderhandelingen beu. Er kunnen echter onverwachte dingen gebeuren en de groep keert waarschijnlijk niet terug om de overeenkomst aan te passen wanneer er iets misloopt' (Evers, 2009).

Samenvattende keuze voor focus

In dit onderzoek wordt stakeholdermanagement gedefinieerd zoals Nuiver et al. (2008) stellen: 'een planmatig georganiseerde interactie tussen twee of (veel) meer partijen, met uiteenlopende belangen bij een gemeenschappelijk ervaren complex vraagstuk, met de bedoeling het scheppen van een door alle betrokken partijen gedragen oplossing, in een sfeer van wederzijds respect en vertrouwen'.

Ter invulling van deze planmatig georganiseerde interactie – stakeholdermanagement – wordt in dit onderzoek de Mutual Gains Approach van Evers & Suskind (2009) als uitgangspunt genomen. De grondslagen van MGA komen voort uit de Harvard Negotiation Project van Fisher et al. (2004). MGA zet zich sterk af tegen traditioneel onderhandelen en het poldermodel.

Daarnaast zijn er overeenkomsten en verschillen tussen MGA en soortgelijke benaderingen – o.a. Interactieve beleidsontwikkeling, Openplanproces en Burgerparticipatie – gericht op vraagstukken waarbij partijen betrokken zijn met verschillende belangen en meningen en die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken. Op basis van de beschreven noties is het mogelijk om een analysekader te vormen over deze denkbeelden.

2.2 Het analysekader

In dit onderzoek staat de Mutual Gains Approach ter invulling van stakeholdermanagement centraal. Het is zaak om dit concept nader te operationaliseren, meetbaar te maken en een 'bril' te vormen om de geselecteerde cases in dit onderzoek te analyseren. Zodoende is het mogelijk om na te gaan in hoeverre de praktijk deze benadering toepast en een zoektocht te starten naar eventuele afwijkingen van het 'ideaalmodel' dat uit de theorie voortkomt.

Uit de voorgaande uiteenzetting is af te leiden dat Fisher et al. (2004), Susskind & Field (1996), Evers & Susskind (2009) en Nuiver et al. (2008) met een aantal principes invulling geven aan de MGA. Deze principes zijn inzetbaar tijdens de processtappen behorend bij de MGA. Onderstaand kader geeft schematisch het analysekader weer dat is gebaseerd op de beschrijvingen in de vorige paragraaf. Het betreft een normatief kader c.q. 'ideaalmodel' waarin de processtappen leidend zijn. De principes zijn vertaald naar indicatoren ten behoeve van de waarneming. Achtereenvolgens wordt de processtap, een omschrijving en indicatoren weergegeven.

Processtap	Omschrijving	Indicatoren t.b.v. waarneming
1. Initiatief nemen	De eerste stap in een zoektocht naar consensus is erop gericht om de juiste mensen met de juiste verwachtingen aan tafel te krijgen.	<ul style="list-style-type: none"> - Een assessment heeft bepaald wiens belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken moet zijn. - Een neutrale stakeholder voert het assessment uit. - Sleutelfiguren bepalen gezamenlijk de deelnemende stakeholders. - Een onafhankelijk persoon ondersteunt het proces. - De stakeholders zijn bereid deel te nemen.
2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	De tweede stap is te omschrijven als opstartfase en gaat in op basisregels en verantwoordelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels. - Stakeholders dragen hun

		verantwoordelijkheden en spreken anderen daarop aan.
3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	De derde stap richt zich op het ontwikkelen van pakketten, voorstellen en ideeën.	<ul style="list-style-type: none"> - Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren. - Geen enkele stakeholder neemt een positie in. - Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte. - Experts leveren input aan de probleemoplossing. - De facilitator is een gespreksleider, procesmanager en vormgever.
4. Bereiken van overeenstemming	De vierde fase van de zoektocht naar consensus gaat letterlijk in op het bereiken van overeenstemming.	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders geven aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen. - Aanpassingen maken het voorstel acceptabel. - Meerderheid van stemmen is niet aan de orde. - Tenietgedane belangen zijn gecompenseerd. - Stakeholders communiceren eenzelfde informatie naar de buitenwereld.
5. Mensen aan hun toezeggingen houden	De laatste fase is een voorbereiding op de implementatie. Er is in deze fase zorg voor flexibiliteit en duurzame relaties tussen de stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaalde stakeholders zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering. - In de overeenkomst bestaat een mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan en deze beter te maken. - De neutrale stakeholder draagt zorg voor het naleven van gemaakte afspraken.

Kader 2.2.1. Het analysekader als meeteenheid om het stakeholderproces te doorgronden.

2.3.Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de theoretische concepten behandeld die in dit onderzoek centraal staan. Vanuit een integrale projectbeheersing en omgevingsmanagement is een vertaalslag gemaakt naar stakeholdermanagement. De Mutual Gains Approach wordt in dit onderzoek gezien als de invulling van stakeholdermanagement. Anders gezegd wordt in dit onderzoek verondersteld dat wanneer in samenwerkingsprocessen tussen verschillende partijen de processtappen van de MGA worden doorlopen en de bijbehorende principes worden gehanteerd consensus wordt bereikt.

Door het opstellen van een normatief kader c.q. 'ideaalmodel' is het mogelijk om de bovengenoemde hypothese te toetsen aan de werkelijkheid. Na een theoretische uiteenzetting van de MGA zijn de processtappen en principes van deze op consensus gerichte benadering ten behoeve van de waarneming geoperationaliseerd. Vervolgens kan worden getracht na te gaan in hoeverre het in de praktijk (niet) voldoen aan bepaalde kenmerken van het 'ideaalmodel', bijdraagt aan het 'succes' of 'falen' (de voortgang en tevredenheid) van projecten. Zodoende is het mogelijk om het samenwerkingsproces tussen stakeholders in de praktijk te doorgronden en een oplossing te bieden aan het maatschappelijke vraagstuk bij de POS.

3. Een meervoudige casestudy

In dit hoofdstuk wordt het onderzoekstechnisch ontwerp van dit onderzoek gepresenteerd. Expliciet wordt ingegaan op een verantwoording van de casestudy. Achtereenvolgens wordt de keuze voor een meervoudige casestudy, een onderbouwing van de selectie van projecten en de aanpak van de analyse behandeld. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de beoogde analyse van de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten. Dit alles geldt ter voorbereiding op de analyse die in het volgende hoofdstuk van dit onderzoeksrapport aan bod komt.

3.1. Keuzeverantwoording

Het inleidende hoofdstuk van dit onderzoeksrapport heeft kortweg gesteld dat in dit onderzoek wordt gekozen voor een meervoudige casestudy. Het is zaak deze keuze in bredere zin te verantwoorden.

Het geïntroduceerde probleem van de POS is complex te noemen. Tijdens een breed programma van projecten met verschillende stakeholders spelen diverse belangen en meningen een rol. De conflicten die ontstaan tijdens de samenwerking en afstemming tussen en binnen stakeholders vraagt om een bepaald kennisinzicht, blijkt uit het introducerende hoofdstuk. Deze situatie zet kracht bij de uitspraken van Teisman (1992). Hij stelt dat complexiteit in besluitvormingsprocessen toeneemt, verschillende belangen een rol spelen en er onenigheid is over de invulling van het algemeen belang. Daarnaast is er een toenemend belang van publiek-private samenwerking (Van Twist et al., 2006). Het binnenstedelijke karakter en het grondeigendom en/of de gebruiksrechten van private partijen in het Utrechtse stationsgebied zorgen ervoor dat private partijen gesprekspartner en belanghebbende zijn.

Aldus vormt complexiteit een sleutelwoord. Naast het complexe karakter van het grootschalige binnenstedelijke Utrechtse stationsgebied wordt in dit onderzoek verondersteld dat er tevens sprake is van een unieke opgave. De uitspraken van Wijnen & Kor (1996) zetten deze veronderstelling kracht bij. 'In de praktijk is alles uniek. Of nog realistischer gezegd: in de praktijk is niets uniek, want alles is voortdurend in beweging. Datgene wat mensen vinden dat er is, bestaat eigenlijk uitsluitend uit abstracties van de 'onkenbare' of ongrijpbare werkelijkheid. Het is dan ook een hachelijke zaak om over 'unieke' opgaven te spreken...' (p.23).

Naast complex is de transformatie in het Utrechtse stationsgebied dus ook uniek te noemen. Uniek in de zin van enig in zijn soort, tijdelijk en eenmalig. Hiermee wordt niet gesuggereerd dat in dit onderzoek de geciteerde noties van Wijnen & Kor (1996) in zijn geheel worden aangenomen. Er wordt aangenomen dat er een balans bestaat tussen grijpbare en kenbare werkelijkheden (generiek) en unieke elementen in de werkelijkheid. De theoretische noties over de Mutual Gains Approach (hierna: MGA) vormen hierbij de basis om de werkelijkheid te begrijpen en te verklaren. Het is zaak om een zoektocht te starten naar een empirische basis ter optimalisering van het stakeholderproces in het Utrechtse stationsgebied. Anders gezegd is het van belang om een blik te werpen op andere unieke en complexe praktijksituaties en de werkelijkheid te toetsen aan de noties over de MGA, die in deze thesis als ideaalmodel wordt geschetst. Uiteindelijk is het mogelijk aanbevelingen te doen aan de POS om de samenwerking met de actoren tijdens het transitieproces in het Utrechtse stationsgebied te optimaliseren. Een casestudy is hierbij uitermate geschikt om een empirische doorgronding van de realiteit te bewerkstelligen en een basis te vormen voor de te leren lessen.

3.2. Selectie van cases

Verschillende vormen van casestudy zijn mogelijk. In dit onderzoek wordt een meervoudige casestudy verricht. Deze keuze is gebaseerd op de noodzaak om de theoretische en empirische bevindingen te generaliseren. Er wordt getracht een diepgaand en integraal overzicht te krijgen van het proces van interactie in besluiten en het handelen van actoren.

Vanwege het tijdsbestek en gelet op de haalbaarheid van dit onderzoek worden drie projecten van drie verschillende overkoepelende cases geselecteerd om nader te beschouwen. De selectie van zowel de projecten als van de overkoepelende cases gebeurt op een zorgvuldige en strategische wijze. Verschuren & Doorewaard (2007) noemen enkele manieren van strategische steekproeftrekking. 'Grofweg zijn er twee mogelijkheden: u kiest voor óf minimaal óf maximaal van elkaar verschillende cases' (p.185). In dit onderzoek worden cases geselecteerd die in bepaalde opzichten maximaal van elkaar verschillen en voor het overige maximaal aan elkaar gelijk zijn. De geselecteerde overkoepelende cases bestaan uit eenzelfde context. Het betreffen transformaties van stationsgebieden waarbij partijen betrokken zijn die verschillende belangen en meningen hebben en die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken. Het verschil komt tot uiting in de interactie tussen de verschillende stakeholders. Gelet op de problematiek bij de POS wordt er in elke overkoepelende casus één project geselecteerd. In totaal worden drie projecten nader beschouwd waar het accent ligt op de interactie met respectievelijk grondeigenaren/contractpartners, collegadiensten van de gemeente en bewoners/ondernemers. Aan de hand van literatuuronderzoek, interviews en in samenspraak met sleutelpersonen bij de POS is deze keuze gemaakt. Sommige cases zijn in uitvoering, anderen zijn reeds gerealiseerd. Box 3.2.1 t/m 3.2.3 schetsen een algemeen beeld over de geselecteerde cases die als overkoepelend worden beschouwd.

Box 3.2.1: Case 1 – Spoorzone Delft

De komende jaren wordt het Delftse stationsgebied grondig aangepakt. Aanleiding om te interveniëren in de huidige situatie is het knelpunt dat het spoor vormt in de stad Delft. 'Het treinviaduct levert overlast en risico's op en is niet berekend op het toekomstige treinverkeer' (Spoorzone Delft, n.d.). Het tweesporige viaduct vormt als het ware een flessenhals en is een milieuknelpunt in de vorm van geluidsoverlast voor omwonenden. Daarnaast vormt het spoor een barrière in de stad, ontsiert het spoor het historische stadsbeeld en levert het veiligheidsrisico's op. Tevens is het station krap en gedateerd (Spoorzone Delft, n.d.).

Na een lange voorbereiding die zich karakteriseert door een periode van onderzoek naar alternatieven, draagvlakvorming en voorbereiding is in 2009 begonnen met de bouw van een 2300 meter lange spoortunnel. Daarnaast worden er circa 1500 woningen en 50.000 m² kantoorruimte (incl. stadskantoor) in de spoorzone gerealiseerd. Een stadspark á 24.000 m², een stalling voor 5000 fietsen en 100 P+R plekken maakt ook onderdeel uit van het programma van projecten (Spoorzone Delft).

Voor de uitvoering van het gehele project heeft de gemeente Delft in 2007 het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft BV (hierna: OBS) in het leven geroepen (Spoorzone Delft, n.d.). Samen met andere stakeholders werkt de OBS aan een succesvolle transformatie van het Delftse stationsgebied. Sleutelpersonen bij de POS ervaren dit project als succesvol.

Box 3.2.2: Case 2 – Antwerpen Centraal

In de stad Antwerpen (BE) is een nieuw centraal station gerealiseerd. De uitvoering van de plannen bevindt zich in een vergevorderd stadium. Het authentieke stationsgebouw is in tact gebleven en is opgewaardeerd naar de hedendaagse normen. Voorheen was het Antwerpse station een kopstation en moesten alle arriverende treinen terugrijden.

Door de realisatie van een spoorverbinding onder de stad is het mogelijk gemaakt om de (hogesnelheids)treinen door te laten rijden naar Nederland (Eurostation, n.d.). Daarnaast zorgt het traject voor een verbeterde doorstroming en spreiding van het binnenlands treinverkeer (Stationsroman, n.d.). Om deze verbinding te realiseren is de methode 'compensating grouting' gehanteerd, waardoor de werken werden uitgevoerd zonder scheuren en/of verzakkingen in het stationsgebouw. Tijdens de werkzaamheden is het station niet buiten werking gesteld. 'Qua architectuur, engineering en planning is dit een internationaal erkend technisch hoogstandje', aldus Eurostation (n.d.).

Naast de spoortunnel, maakt een ondergrondse parkeerplaats en fietsenstalling onderdeel uit van het programma van projecten. Het station wordt ondergronds verbonden met twee metrostations. Bovengronds zijn er verschillende stads- en streekbushaltes. Het knooppunt van het streekbusvervoer, genaamd Franklin Rooseveltplaats, ligt op wandelafstand van het Centraal station. Tevens is er een tweede stationstoegang gerealiseerd, waardoor het station de spil is in een langgerekt stedelijk plein en een gelijkvloerse winkelgalerij. Daarnaast zijn er in de stationsomgeving een aantal projecten gericht op vastgoed in ontwikkeling.

Bij de planvorming en uitvoering van dit grootschalige stationsproject en haar omgeving zijn meerdere stakeholders betrokken. Een nadere analyse in hoofdstuk 4 zal hierover duidelijkheid brengen. Literatuurstudie toont in eerste instantie aan dat de case Antwerpen Centraal als succesvol kan worden beschouwd. Het feit dat deze case een praktijkvoorbeeld uit het buitenland betreft geeft de analyse een extra dimensie. Relevante institutionele verschillen hebben hoogstwaarschijnlijk invloed op het samenwerkingsproces tussen stakeholders.

Box 3.2.3: Case 4 – Stationseiland Amsterdam

Amsterdam Centraal en haar omgeving wordt de komende jaren getransformeerd naar een hoogwaardig stationsgebied. Aanleiding is de gedateerde status van het stationsgebied. Daarnaast dient de capaciteit op het groeiende aantal reizigers te worden afgesteld.

Concreet vormen de aanleg van de Noord-Zuidlijn, de ontwikkeling van de Zuidelijke IJ-oever en de komst van de HSL een aanleiding om het Amsterdamse stationsgebied te herontwikkelen (Stationseiland Amsterdam, n.d.).

Het project Stationseiland bundelt alle projecten die in het gebied Stationseiland plaatsvinden. Zo werken alle projecten samen naar één doel. Deelprojecten zijn onder meer De Stadszijde. Deze zijde van het stationseiland krijgt een nieuwe inrichting. Specifiek wordt het Open Havenfront vergroot, het stationsplein krijgt een make-over en de Prins Hendrikkade wordt autoluw. Daarnaast wordt aan de IJ-zijde, onder de noemer IJSEI, van het stationseiland gewerkt aan een nieuw busstation, een autotunnel, nieuwe bruggen en twee waterpleinen. Projecten gericht op de fiets en kunst maken ook onderdeel uit van het programma van projecten.

Opvallend is de doorkruising van het grootschalige project Noord/Zuidlijn, die wordt geregisseerd door een apart opgezette projectorganisatie. Het betreft een nieuwe metrolijn die onder het station Amsterdam Centraal loopt en Amsterdam Noord met Amsterdam Zuid via het centrum met elkaar verbindt (Stationseiland Amsterdam, n.d.).

De ontwikkeling van het Stationseiland wordt geregisseerd door het orgaan Coördinatie StationsEiland (hierna: CSE). Dit orgaan ziet toe op de realisering van het vastgestelde Masterplan en is in 1994 door de gemeente Amsterdam in samenwerking met de NS en ProRail opgericht (Stationseiland Amsterdam, n.d.).

Voornameijk vormt het verdraagde planproces, de commotie rondom de planvorming en -uitvoering en de doorkruising van het project Noord/Zuidlijn met het Stationseiland aanleiding om de case Stationseiland Amsterdam te selecteren. Deze case wordt vooralsnog beschouwd als 'faalcase'. Uit de analyse zal blijken of deze stelling terecht is.

3.3.De aanpak

Vanwege het complexe en unieke karakter van de te beschouwen praktijksituaties wordt een ingebbede casestudy verricht. De bovengenoemde cases worden beschouwd als overkoepelende casus. Uit het programma van projecten van de drie overkoepelende cases wordt er per overkoepelende case één project geselecteerd. In totaal worden drie projecten geselecteerd die inzicht geven in het stakeholderproces waarbij het accent ligt op respectievelijk de interactie met contractpartners/grondeigenaren, omwonenden/burgers en collega-diensten van de gemeente. De selectie van deze projecten vindt plaats door snowball-sampling. De projecten worden één voor één geselecteerd. Het eerste project binnen de eerste overkoepelende case wordt geselecteerd en bestudeerd. Op grond van de bevindingen wordt het tweede project binnen de tweede overkoepelende case geselecteerd. Zodoende wordt getracht de interactie van de projectorganisatie met de drie genoemde stakeholders inzichtelijk te maken.

Inzicht in het stakeholderproces vindt plaats door enerzijds documentanalyse en anderzijds door semigestructureerde interviews af te nemen. Er wordt getracht om per case twee tot drie personen te interviewen. De personen zijn te bestempelen als (lid van) de regisseur van de betreffende herontwikkeling. Ten tweede worden per casus één tot twee andere stakeholders geïnterviewd om het beschouwde samenwerkingsproces van meerdere opinies te voorzien.

De vormgeving van de interviews staat in relatie met de analyse. Zoals in het introducerende hoofdstuk naar voren is gekomen bestaat het empirische gedeelte van dit onderzoek uit drie componenten. Dit zijn 1. de selectie van projecten, 2. de stakeholderanalyse en 3. de analyse van managementstrategieën. De aanpak van deze componenten wordt onderstaand nader verklaard.

Box 3.3.1 Selectie van projecten

In eerste instantie wordt er via documentanalyse een algemeen beeld geschetst van de overkoepelende cases, die zijn weergegeven in box 3.2.1 t/m 3.2.3. Vervolgens wordt getracht door een semigestructureerd interview met de regisserende partij een specifiek beeld te vormen over de betreffende case die als overkoepelend wordt beschouwd. Hiermee wordt getracht om de diepte in te gaan om uiteindelijk te komen tot een selectie van een nader te beschouwen project.

Box 3.3.2 De Stakeholderanalyse

Voor het geselecteerde project wordt op basis van documentanalyse en in samenspraak met de regisserende partij, een stakeholderanalyse uitgevoerd. Zodoende is het mogelijk de projectomgeving in kaart te brengen en de kansen en risico's van die omgeving te bepalen.

Zoals besproken in het introducerende hoofdstuk is de projectomgeving te onderscheiden in een organisatorische en bredere omgeving, die respectievelijk bestaat uit 1. project- en lijnorganisaties, interne en externe opdrachtgevers en 2. De markt, toeleveranciers en de samenleving (Markensteijn, 2009). De volgende stappen worden uitgevoerd:

1. Betrokkenen identificeren;
2. basishouding, opstelling en machtsmiddelen bepalen;
3. kansen en bedreigingen bepalen;
4. wijze van betrokkenheid achterhalen.

Box 3.3.3 Analyse van managementstrategieën

De volgende stap in het empirische gedeelte van dit onderzoek gaat in op de analyse van managementstrategieën. Aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst wordt richting gegeven aan het gesprek met de regisserende partij. Deze vragenlijst is te vinden in *Bijlage 2* van dit onderzoeksrapport. De gesprekspartners staan opgesomd in *Bijlage 3*.

Middels een semigestructureerde vragenlijst wordt getracht om diepgang te vinden in het gesprek om het stakeholderproces te begrijpen. Door het complexe karakter van de unieke opgave wordt waarde gehecht aan een narratief karakter. Het normatieve kader in paragraaf 2.2 vormt de basis, maar de respondent mag zijn verhaal doen met dien verstande dat vaste elementen uit de vragenlijst aan bod komen. Vervolgens worden één tot twee andere stakeholders geïnterviewd en gevraagd naar hun opinie over het samenwerkingsproces. Deze interviewpartners worden geselecteerd op basis van snowball-sampling en worden één voor één geselecteerd. Kwalitatieve data is het resultaat van de analyse van de empirie.

Uiteindelijk is het op basis van de analyse mogelijk om te leren lessen te formuleren en uitspraken te doen over de inzetbaarheid van de MGA als 'ideaalmodel'. Middels een scorekaart worden effectscores toegekend aan het 'ideaalmodel'. 'Generieke' en 'unieke' elementen zullen aan het licht komen.

3.4. Betrouwbaarheid en validiteit

Met behulp van documentanalyse en circa negen semi-gestructureerde interviews wordt getracht om betrouwbare en valide gegevens te verzamelen die van belang zijn voor het onderzoek. 'Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin je gegevensverzamelings technieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden' (Easterby-Smith et al., 2002, p.53 in: Saunders et al., 2008, p.140). 'Validiteit geeft aan of de resultaten werkelijk over datgene gaan waarover ze lijken te gaan' (Saunders et al., 2008, p.141).

Voor wat betreft de betrouwbaarheid en de validiteit van de onderzoeksgegevens is het zaak om de respondent in een neutrale setting te interviewen. Hiermee wordt voorkomen dat emotioneel denken domineert en rationeel denken op de achtergrond beland.

Tijdens de interviews worden eigen ideeën en referentiekader van de interviewer niet of nauwelijks genoemd. Hierdoor ontstaat geen vertekening in de manier waarop de geïnterviewden de gestelde vragen beantwoorden. Daarnaast is het belangrijk om het vertrouwen van de geïnterviewde te winnen. Dit gebeurt door een duidelijke introductie van de onderzoeksproblematiek en theoretisch kader voorafgaand aan het interview.

Daarnaast wordt door een hoge mate van structuur aan te brengen in het interviewschema de aantasting van de betrouwbaarheid verminderd. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot door meerdere partijen te interviewen. Zowel de perceptie van de regisserende partij als die van andere stakeholders komt aan bod. Hierdoor is het mogelijk om gefundeerde uitspraken te doen over de toepasbaarheid van managementstrategieën gericht op stakeholdermanagement. Door meerdere cases onder de loep te nemen worden generaliseerbare uitspraken ontwikkeld.

Samenvattende kijk op de methodische verantwoording van dit onderzoek

In dit onderzoek wordt een meervoudige casestudy verricht. Deze keuze is gebaseerd op het unieke karakter van complexe opgaven.

De drie geselecteerde cases – Spoorzone Delft, Antwerpen Centraal en Stationseiland Amsterdam bestaan uit eenzelfde context. Het zijn allen praktijkvoorbeelden waarbij meerdere partijen met verschillende belangen en uiteenlopende meningen in een proces van interactie samenwerken aan een succesvol resultaat. De interactie tussen de regisserende partij en de andere stakeholders is hierbij de variabele factor. Uit het programma van projecten van de drie cases worden drie projecten geselecteerd waarbij het accent wordt gelegd op de interactie met de grondeigenaren/contractpartners, burgers/omwonenden en collega-diensten van de gemeente.

Data wordt verzameld door documentanalyse en semigestructureerde interviews. Drie stappen worden doorlopen. Dit zijn 1. Selectie van project, 2. Stakeholderanalyse en 3. Analyse van managementstrategieën. Betrouwbare en valide gegevens worden verzameld door meerdere cases te analyseren en meerdere percepties naar boven te halen.

4. Analyse

Dit hoofdstuk behandelt de analyse. De werkelijkheid wordt getoetst aan het normatieve kader c.q. 'ideaalmodel' dat in hoofdstuk 2 is opgesteld. Een drietal cases worden onder de loep genomen. Dit zijn achtereenvolgens Spoorzone Delft → project Persleiding Antwerpen Centraal → project Kievit Fase II en Stationseiland Amsterdam → project Langzaamverkeerspassage. In de geselecteerde cases ligt de focus op de interactie tussen de regisserende partij en respectievelijk de omwonenden/ondernemers, de grondeigenaren/contractpartners en de sectorale diensten van de gemeente. Per case bestaat de analyse uit vier delen; 1. Projectselectie, 2. Stakeholderanalyse, 3. Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur en 4. Percepties van andere partijen.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: Welke leerervaringen kunnen we trekken uit praktijksituaties waarbij meerdere stakeholders met verschillende belangen en meningen betrokken zijn, die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken?

4.1. Case 1: Spoorzone Delft – project Persleiding

De eerste casestudie betreft het project Persleiding van de overkoepelende casus Spoorzone Delft. De data is verzameld aan de hand van documentanalyse en semigestructureerde interviews met Gerben van den Hurk (hierna: GvdH), omgevingsmanager ProRail. Percepties van andere partijen komen tot uiting door interviews met ondernemers uit de omgeving: de Preuninger Groep en Romijn IJzerwaren.

GvdH is als freelancer werkzaam voor ProRail. ProRail verzorgt binnen de bestaande organisatiestructuur onder andere het Omgevingsmanagement voor de gehele Spoorzone Delft. De structuur van de organisatie wordt nader belicht in de onderstaande uiteenzetting.

Beschrijving in hoofdlijnen

Concrete aanleiding tot transformatie van de Spoorzone in Delft is de barrièrevorming van het spoor. In de loop der jaren is het treinverkeer gegroeid. Hierdoor is de overgang van het spoor in de binnenstad een steeds groter knelpunt geworden. In de jaren '60 is ter verbetering een viaduct onder het spoor aangelegd. Ondanks deze ingreep en de blijvende groei van het treinverkeer is het spoor opnieuw uitgegroeid tot een knelpunt. Het treinspoor bij Delft is tweesporig gebleven. 'Het tweesporige viaduct is niet berekend op de groei van het treinverkeer' (Spoorzone Delft, n.d.). Er is een soort van flessenhals ontstaan doordat het overige spoor tussen Amsterdam en Rotterdam geleidelijk is uitgebreid naar vier sporen. De flessenhals vormt een belangrijk knelpunt.

De problematiek wordt kracht bijgezet door het feit dat het viaduct door Delft het drukste treintraject is in de Randstad. Dit zorgt voor een milieuknelpunt. Het treinverkeer veroorzaakt veel geluidsoverlast voor de omwonenden. Daarnaast vormt het spoor een barrière in de binnenstad. Het historische stadsbeeld wordt ontsierd en de huidige situatie levert veiligheidsrisico's op (Spoorzone Delft, n.d.).

Aldus zijn er een aantal aanleidingen om het Delftse stationsgebied te transformeren. Na een lange voorbereiding waarin alternatieven zijn onderzocht en draagvlak is gecreëerd is in 2009 begonnen met het programma van projecten in het plangebied van 40 ha, dat is weergegeven in figuur 4.1.1. Specifiek wordt een spoortunnel van 2,3 kilometer gerealiseerd. Daarnaast wordt een ondergronds station gerealiseerd met daar bovenop een nieuw stadskantoor. Doordat het spoor ondergronds wordt aangelegd ontstaat er op het huidige spoorwegemplacement ruimte om tot ontwikkeling over te gaan. Er worden circa 1.500 woningen en 50.000 m² kantoorruimte (incl.

stadskantoor) gerealiseerd. De openbare ruimte wordt volgens het ontwerp van de Spaanse stedenbouwkundige Joan Busquets opgewaarderd. Een nieuw stadspark á 24.000 m², een fietsenstalling met een capaciteit van 5000 fietsen en 100 P+R plekken maken onderdeel uit van het inrichtingsplan (Spoorzone Delft, n.d.).



Figuur 4.1.1: Spoorzone Delft in vogelvlucht (Spoorzone Delft, n.d.)

De gebiedsontwikkeling in Delft wordt bekostigd door de opdrachtgevers; het ministerie van Verkeer en Waterstaat, Ministerie van VROM en de gemeente Delft. Daarnaast financieren provincie Zuid-Holland, Stadsgewest Haaglanden en Stadsregio Rotterdam de transformatie.

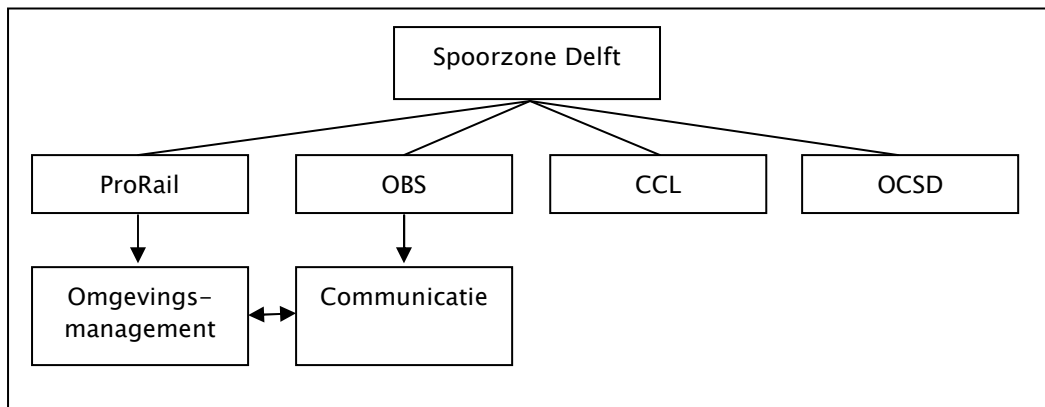
Ter uitvoering van het project Spoorzone Delft heeft de gemeente Delft in 2007 het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft BV (hierna; OBS) opgericht. ‘Het OBS heeft tot taak de overeenkomsten uit te voeren die zijn vastgelegd met de betrokken partijen ... om slagvaardig te kunnen samenwerken en uit te voeren wat besloten is, is het OBS ingericht als een BV. De gemeente is 100% aandeelhouder en benoemt de algemeen directeur’ (Spoorzone Delft, n.d.). Het OBS verzorgt de communicatie en de bouw van het stadskantoor, inrichting infrastructuur en openbare ruimte (Plan Busquets) en de woningbouw (Spoorzone Delft, n.d.). Een aparte identiteit oprichten leidt tot een efficiëntere aansturing van een complex project, aldus GvdH. ‘Wanneer een complexe opgave wordt verspreid in de bestaande ambtelijke organisatie leidt dat tot inefficiëntie’, stelt GvdH (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Ten behoeve van de woningbouw heeft de gemeente Delft in 2005 een raamgrondovereenkomst gesloten met projectontwikkelaar Ballast Nedam Ontwikkeling en NS Poort. ‘Deze partijen hebben daarmee het recht verworven om de circa 1500 woningen en 23.000 m² bruto vloeroppervlak aan kantoren te ontwikkelen in het Spoorzonegebied’ (Spoorzone Delft, n.d.). Voor de ontwikkeling van de Spoorzone hebben de projectontwikkelaars de Ontwikkelingscombinatie Spoorzone Delft CV (hierna: OCSD) opgericht. ‘OCSD stuurt het ontwerp en de ontwikkeling van de woningen en kantoren aan, en zal te zijner tijd hiervoor de architecten en aannemers selecteren’ (Spoorzone Delft, n.d.).

ProRail is, in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, formele opdrachtgever voor de aanleg van de tunnel en het ondergrondse station. Daarnaast bouwt ProRail in opdracht van het OBS een ondergrondse parkeergarage en maakt zij de openbare ruimte bouwrijp. Dit laatste is opvallend. Meestal maakt de gemeente gronden bouwrijp. ‘Er is over en weer wat met taken geschoven’, aldus

GvdH. Tevens verzorgt ProRail het Omgevingsmanagement. GvdH is werkzaam als omgevingsmanager voor ProRail en is de spil tussen ProRail en de communicatiemedewerkers van het OBS (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

In 2008 heeft ProRail de bouw van de spoortunnel gegund aan de Combinatie Crommelijn VOF (hierna: CCL). CCL is een consortium dat bestaat uit de bedrijven Aannemingsmaatschappij CFE NV, Mobilis BV (Haverkort Voormolen) en Dura Vermeer Groep NV. 'CCL ontwerpt en bouwt de tunnel, het ondergronds station en de ondergrondse parkeergarage Spoorzingeel binnen de door ProRail gestelde eisen' (Spoorzone Delft, n.d.). In onderstaand kader 4.1.2. is de organisatiestructuur, met daarin de focus op communicatie en omgevingsmanagement, schematisch weergegeven.



Figuur 4.1.2: De organisatiestructuur van de Spoorzone Delft en de plaatsing van omgevingsmanagement en communicatie.

4.1.1. Projectselectie

In samenspraak met Manon Verhoeven, communicatieadviseur OBS, is het project Persleiding geselecteerd om nader te beschouwen (Manon Verhoeven, persoonlijke communicatie, 5 augustus 2010). Het project Persleiding is een actueel en interessant project, aldus GvdH (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Het project Persleiding is een opzichzelfstaand deelproject. Kleinschaligheid karakteriseert het project. Hierdoor is het makkelijker te bevatten. De interactie met voornamelijk de omwonenden en ondernemers maakt het project interessant om nader te beschouwen.

Door de komst van de spoortunnel is een riool verlegd. Dit riool is circa 37 meter, onder de diepwanden, de grond ingegaan (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Het betreffende riool verbindt twee gemalen en is van vitaal belang voor de rioolafvoer van de hele TU-wijk, Pijnacker en Lansingerland. Het riool verstouwt 1.000 kubieke meter afvalwater per uur (P. Boeren in: Bakker, 2011).

Over een lengte van 560 meter is het riool vervangen. Dit is gebeurd met een speciale techniek. Het betreft een gestuurde boring. Het is een bestaande techniek en op de Maasvlakte is reeds ervaring opgedaan met deze omvangrijke bouwmethode. Er zijn twee bouwkuipen gegraven. 'In de eerste bouwkuip (A) is een boor á 15 cm doorsnee de grond ingegaan. Deze wordt gestuurd en is naar boven gekomen in de tweede bouwkuip (B). De huidige boorkop heeft vervolgens plaatsgemaakt voor een boorkop met een grotere doorsnede. De nieuwe boorkop is teruggetrokken van B naar A. Dit proces heeft zich een paar keer herhaald totdat een diameter van zo'n 1,5 meter is bereikt' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). De tunnelwanden zijn opgevuld met een soort klei - Bentoniet - zodat deze niet instort.

Gelet op omgevingsmanagement zijn de bovengrondse werkzaamheden interessant te noemen. Op maaiveldniveau heeft men compartimenten van 10 meter stalen riool aan elkaar gelast tot 560 meter aaneengesloten riool dat uiteindelijk met behulp van een katrol van bouwkuip A naar B door de grond heen is getrokken. Het riool is binnen een dag de grond ingegaan. De voorbereidende werkzaamheden vergen echter tijd en ruimte. 'Je kunt niet zomaar van de ene naar de andere kant van de straat ... de hele wijk is, door de werkzaamheden aan de spoortunnel, eenrichtingsverkeer. De straat waar de leiding is klaargelegd is dan ook een belangrijke verkeersontsluitingsweg geworden in het tijdelijke verkeerscirculatieplan en mag dan ook niet worden afgesloten' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Het nabijgelegen bedrijventerrein heeft ook profijt van de weg.

Het gehele proces heeft circa 3 maanden in beslag genomen. Ter bevestiging van de grondeigenschappen zijn op 9 augustus 2010 de eerste proefboringen verricht. Medio december 2010 is gestart met de werkzaamheden en 1 maart 2011 is het riool opgeleverd. Tijdens deze werkzaamheden heeft men rekening moeten houden met de omgeving. Specifiek heeft men rekening moeten houden met de belangen van de omwonenden en ondernemers in de directe omgeving.

De betrokken partijen worden in de volgende paragraaf nader belicht. Vervolgens worden de ingezette managementstrategieën tijdens de interactie tussen de regisserende partij en de betrokken partijen nader besproken.



Figuur 4.1.1.1: Doorsnede van de Spoortunnel waaronder het riool moet worden gerealiseerd (Spoorzone Delft, n.d.)

4.1.2. Stakeholderanalyse

Bij het project Persleiding zijn meerdere partijen betrokken. In onderstaand kader 4.1.2.1. worden de betrokken stakeholders genoemd en vervolgens toegelicht.

Interne stakeholders

1. Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft (OBS)
2. ProRail
3. Aannemer

Externe stakeholders

4. Omwonenden
5. Ondernemers

Kader 4.1.2.1: De betrokken stakeholders bij het project Persleiding - gebaseerd op persoonlijke communicatie GvdH, 24 augustus 2010.

Ad. 1 Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft (OBS)

'Het OBS heeft tot taak de overeenkomsten uit te voeren die zijn vastgelegd met de betrokken partijen. Dit zijn afspraken op het gebied van stedelijke ontwikkeling (bouw van woningen en kantoren) en het knooppunt voor het openbaar vervoer (stationshal in opdracht van ProRail en het stadskantoor)' (Spoorzone Delft, n.d.).

OBS is verantwoordelijk voor de voorbereiding en de uitvoering van de ontwikkeling. Ook voert zij de financiële administratie en beheert ze de kosten en opbrengsten van het project (Spoorzone Delft, n.d.). In het project Persleiding verzorgt het OBS de communicatie (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Ad. 2 ProRail

'In opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat is ProRail in Delft formele opdrachtgever voor de aanleg van de tunnel en de bouw van het ondergronds station. In opdracht van OBS bouwt ProRail de ondergrondse parkeergarage en een deel van de inrichting van de openbare ruimte' (Spoorzone Delft, n.d.). In het project Persleiding verzorgt ProRail het Omgevingsmanagement (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Ad. 3 Aannemer

Na de aanbesteding in september 2010 is de aannemer bekend geworden. De aannemer is Visser & Smit Hannab. De aannemer heeft een belangrijke rol in het project Persleiding. Deze rol spitst zich toe op de uitvoering in relatie tot de omgeving. Dit wordt nader toegelicht in de volgende paragraaf.

Ad. 4 Omwonenden

De omwonenden vormen in mindere mate een rol in het project Persleiding. Belangen op het gebied van bereikbaarheid en parkeervoorzieningen spelen een rol. De omwonenden ondervinden niet veel hinder van de beoogde werkzaamheden. De woningen zijn bereikbaar en het parkeren is geregeld.

Ad. 5 Ondernemers

De ondernemers zijn in groten getale aanwezig in het plangebied. In het plangebied bevinden zich onder meer een ijzerwarenwinkel, videotheek, autodealer, interieurzaak, self-storage zaak, autoservicebedrijf en een luchtbehandelingsbedrijf. Belangen op het gebied van bereikbaarheid en aantrekkelijkheid spelen een belangrijke rol. De bedrijfsvoering staat mogelijkwijs op het spel.

4.1.3. Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur

Processtap	Principe
1. Initiatief nemen	Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid

In het project Persleiding kan ProRail gezien worden als initiatiefnemer. ProRail is opdrachtgever en heeft de overview over het geheel. De gemeente Delft voert het project uit. ProRail doet het Omgevingsmanagement. GvdH beargumenteert de keuze voor deze organisatiestructuur en stelt: 'Omdat wij dat al doen in de wijk ... er zijn bestaande relaties en het maakt voor de omwonenden en ondernemers niet uit wie ze zien' (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Aanleiding voor het project Persleiding is de bouw van de tunnel. Door de bouw van de tunnel moet het riool worden verlegd. Ter voorbereiding op het project Persleiding is gestart met een assessment. Door ProRail is een omgevingsanalyse uitgevoerd. Er is bepaald welke belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie op welke wijze wordt betrokken bij het project Persleiding. 'Op een middag ben ik samen met de projectmanager van de gemeente met een fototoestel in de hand en de bouwtekening onder de arm op de fiets gestapt en hebben we gekeken wie en wat er allemaal in de buurt zit ... bij sommige partijen kun je af met een brief en bij sommige partijen met een gesprek ... van tevoren heb ik een telefonische afspraak gemaakt en tijdens het gesprek hebben we gesproken over de werkzaamheden die gaan plaatsvinden (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Naast informeren is tijdens de gesprekken gevraagd wanneer leveranties plaatsvinden. 'Bijvoorbeeld; de autodealer krijgt auto's aangeleverd. Aan de andere kant van de weg is een groot parkeerterrein waar de autodealer gebruik van maakt. Dat is dus een probleem gelet op de uitvoering van het project Persleiding. Oversteken van de straat is door de bouwput niet meer mogelijk' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Afwikkeling van verkeer kan via een andere weg plaatsvinden. Echter is het ter plaatse lastig om te keren. Hiervoor moet een aantal parkeerplaatsen wijken. 'Dat soort informatie haal je uit die gesprekken en verwerken we in een actoranalyse. Mijn ervaring is dat als je tijdig met ze praat je een klap op je schouder krijgt. De ondernemers hebben het gevoel dat ze gehoord zijn'. De actoranalyse vormt uiteindelijk input voor de aannemer. 'Hoe zorgen we ervoor dat leveranties plaatsvinden, de ondernemers geen inkomstenverlies hebben en zo min mogelijk last ondervinden van de werkzaamheden? Dat zijn vragen die door het uitvoeren van een actoranalyse zijn beantwoord' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Voor wat betreft de onafhankelijkheid van de Omgevingsmanager stelt GvdH het volgende: 'Ik denk niet dat stakeholders mij als onafhankelijk zien'. Een paar ondernemers kent GvdH al vanuit Spoorzone Delft. 'Ze weten dat ik van ProRail ben ... een beetje is het wel zo dat ik onafhankelijk ben. De projectmanager is uiteindelijk degene die het werk gaat doen en die is inhoudelijk bezig met het project. Tijdens de gesprekken zat ik erbij als initiator'. In gesprekken stelt GvdH zich neutraal op en richt zich op het proces. De projectmanager levert inhoudelijke input. 'Tijdens gesprekken verzorg ik de introductie. Na een inhoudelijke toelichting van de projectmanager neem ik het woord en stel ik de belangen gericht op bereikbaarheid, leveranties en aantrekkelijkheid centraal' (persoonlijke communicatie, 24 augustus, 2010).

Naast de gesprekken met de ondernemers zijn er in dezelfde tijd brieven verstuurd naar de omgeving, waarin stond aangekondigd dat proefsleuven worden gegraven en binnen een bepaald tijdsbestek meer duidelijkheid wordt geboden. Op deze brief is geen enkele reactie gekomen. GvdH concludeert hieruit dat de brief duidelijk was (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Processtap	Principe
2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	Spelregels en doelen

Zoals gezegd verzorgt ProRail in het project Persleiding het Omgevingsmanagement. Enerzijds zijn er de omgevingsmanagers van ProRail en anderzijds zijn er de communicatie-medewerkers van het OBS.

Communicatie wordt hierbij samen bekostigd. GvdH zit voor de helft van zijn tijd in het communicatieteam van het OBS en vormt als het ware de spil tussen beide partijen.

Er is geen document vervaardigd met daarin afspraken en regels. Tijdens de gesprekken met de ondernemers c.q. bewoners is er ook niet echt sprake van een formele sfeer. Openheid staat centraal. Wel zijn er aantekeningen gemaakt tijdens de gesprekken. Wanneer dit niet wordt gedaan worden mensen snel nerveus. 'Vorige keer zei je dit, is vaak het gezegde' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Wel is er duidelijkheid over de rol van de aannemer in de communicatie en het omgevingsmanagement. De aannemer levert informatie aan de communicatiemedewerkers van het OBS of de omgevingsmanagers van ProRail. Zij bepalen dan wat met de informatie te doen. 'Kunnen we dat af met een brief via de afdeling Communicatie of moet dat via de omgevingsmanagers en moet er een gesprek plaatsvinden met de desbetreffende ondernemer c.q. bewoner' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). 'Spoorzone Delft' is de naam die wordt gebruikt in alle communicatiedoelstellingen.

Processtap	Principe
3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	Gemeenschappelijk onderzoek

Tijdens de gesprekken met de ondernemers c.q. bewoners zijn de belangen en prioriteiten nadrukkelijk aan bod gekomen. Dit blijkt onder meer uit de bovenstaande uiteenzetting.

Voor wat betreft het positioneel versus principiële onderhandelen is te stellen dat ondernemers wel degelijk een positie innemen tijdens de gevoerde gesprekken. Een veelgehoorde reactie is: 'als leveranciers kunnen komen vind ik het best', aldus GvdH. Er is begrip voor het feit dat de straat open ligt en dat er wordt gewerkt. De houding over het algemeen is begripvol. Er is begrip voor het feit dat de tunnel er komt en dat er werkzaamheden zijn. 'Het is wel zaak om niet zomaar iets te doen ... dat je echt met de omwonenden en bewoners in contact bent en hoort wat de belangen zijn en dat blijkt dat je het best mogelijke doet om de ingreep zo verdraagzaam mogelijk te houden ... twee dagen beperkt bereikbaar is niet erg als de ondernemers maar ruim van tevoren weten wanneer dit het geval is en bij voorkeur kunnen zeggen 'doe het dan op die en die dag'' (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Het pakket aan maatregelen komt tegemoet aan ieders behoefte. GvdH heeft zich echter wel zorgen gemaakt over de effectiviteit van de omgevingsanalyse. De aannemer speelt hierin een belangrijke rol. 'Als wij gesprekken hebben gevoerd met de omgeving en wij treffen vervolgens een conservatieve aannemer kan dit schadelijk zijn voor de omgeving' (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Volgens GvdH staat de vraag 'Heeft de aannemer begrip voor de omgeving' gelijk aan het 'het kost geld'. Rekening houden met de omgeving is moeilijk en duur, aldus GvdH. Het kostenplaatje is hierin doorslaggevend. 'Als de aannemer al ver onder de prijs zit kost het hem alleen maar geld en is de aannemer niet bereid bepaalde concessies te doen' (persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Nadat de aanbestedingsprocedure in september 2010 is gestart, is de aannemer geselecteerd. Aannemer Visser & Smit Hannab is verantwoordelijk voor de uitvoering. De inschrijvingen zijn tijdens de aanbesteding beoordeeld op certificering en de prijs. Volgens GvdH is dit in omgekeerde volgorde.

‘Er wordt niet gekeken naar de werkwijze van de aannemer en hoe hij omgaat met de omgeving. Ervaring uit andere projecten wordt niet meegewogen in de beoordeling’. GvdH refereert aan bekende situaties bij ProRail en Rijkswaterstaat. ‘Er zijn situaties bekend waarbij men voor de rechter staat met de aannemer omdat er slecht werk is afgeleverd ... en bij de eerstvolgende aanbestedingsprocedure schrijft diezelfde aannemer weer in’. Hier ligt volgens GvdH de uitdaging: in een eerder stadium er voor zorgen dat niet alleen certificering en geld bepalend is voor de keuze van de aannemer maar ook de omgang met de omgeving. ProRail is wel bezig met het boekwerk “De voorbeeldige aannemer”, waarin de werkwijze, principes en omgangsvormen staan vermeld.

Gelet op de betrokkenheid van experts is het volgende te vermelden over het project Persleiding. De bouwmethode is uitgedokterd door het ingenieursbureau van de gemeente Rotterdam. Zij hebben ervaring met de bouwmethodiek. Daarnaast zijn er verkeerskundigen van de gemeente Delft die advies uitbrengen over de bereikbaarheid van het gebied (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

Processtap	Principe
4. Bereiken van overeenstemming	Iedereen gaat erop vooruit; Achterban betrekken

Het is een feit dat de grondhouding is dat iedere stakeholder medewerking verleent aan het project Persleiding. Er zijn echter wel bepaalde voorwaarden die meespelen. De omgeving moet ten tijde van de uitvoering van de werkzaamheden bereikbaar, leefbaar en veilig zijn.

Tijdens de uitvoering van het project is het aan de omgevingsmanagers om de belangen van de omgeving te vertegenwoordigen. ‘Dat is de fase waarin de omgevingsmanagers de belangen van de omgeving moeten vertegenwoordigen’ (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Tijdens de graafwerkzaamheden is er tevens een informatiekeet geplaatst waar uitvoerende technici uitleg geven over de technische details (Bakker, 2011).

Compensatie vindt wel degelijk plaats. Gelet op de aanlevering van auto’s bij de plaatselijke autodealer zijn parkeerplaatsen verwijderd om de bereikbaarheid van en naar het autobedrijf te verbeteren. Dit is ook gelijk aan te merken als de wijze waarop de achterban wordt betrokken. Suggesties ten behoeve van de bereikbaarheid zijn aangeleverd door derden (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010). Daarnaast is de omgeving, op de dag dat de persleiding de grond in werd geboord, getrakteerd op een ontbijtje ter compensatie van de werkzaamheden in de buurt. 90 buurtbewoners schoven aan (Bakker, 2011).

Voor wat betreft de communicatie is het volgende te zeggen: het OBS verzorgt de communicatie. Zij schrijven bewonersbrieven namens de gemeente Delft. ‘Spoorzone Delft’ is de naam die in alle communicatie wordt gebruikt.

Processtap	Principe
5. Mensen aan hun toezeggingen houden	Implementatie-zekerheid

Uiteindelijk is de aannemer de uitvoerder, en de gemeente fungeert dus tevens als toezichthouder en regisseur. De flexibiliteit van de ‘overeenkomst’ met de omgeving hangt sterk af van de technische

mogelijkheden. 'Is er überhaupt ruimte om te schuiven en wat is de bereidheid van de aannemer?' (GvdH, persoonlijke communicatie, 24 augustus 2010).

GvdH stelt daarnaast het volgende: 'Flexibiliteit is niet in het belang van de aannemer'. Soms is flexibiliteit er niet door de fasering en afstemming met andere projecten. Bij het project Persleiding is in principe een ding altijd duidelijk geweest: 1 maart moet het project worden opgeleverd. Dit is dan ook gebeurd. Op die datum zijn de graafwerkzaamheden voor het project De Spoortunnel gestart.

4.1.4. Percepties van andere partijen

De ondernemers en omwonenden hebben in het project Persleiding hun belangen en prioriteiten kenbaar gemaakt. Medio 2010 zijn er door de regisserende partij gesprekken gevoerd met onder andere de plaatselijke autodealer die deel uitmaakt van de Preuninger Groep en met de ondernemer Romijn IJzerwaren.

Preuninger Groep

Uit navraag bij de Algemeen directeur Dhr. J. Preuninger (hierna: JP) blijkt dat deze persoon zeer te spreken is over de werkwijze van de gemeente. "Zeer professioneel... zowel in de uitvoering als de werkwijze in de voorbereiding" (persoonlijke communicatie, 15 augustus 2011). JP heeft begrip voor de situatie. De verkeersingrepen die zijn verricht om de bereikbaarheid van de autodealer te borgen worden zeer gewaardeerd. Echter, in de laatste fase van het project Persleiding zijn er ergernissen ontstaan over de afronding van het project. JP geeft aan dat de straat, zonder enig communiceren, te lang heeft opengelegen. Bij JP is het daarentegen niet bekend of die werkzaamheden vallen onder het project Persleiding of onder een van de andere projecten in de Spoorzone Delft. Uit gesprekken met andere ondernemers heeft JP opgemerkt dat er enige tijd geluidsoverlast is geweest. Heien waarbij metaal op metaal slaat is de oorzaak hiervan. Dit heien maakt echter onderdeel uit van een ander project en wordt verder buiten beschouwing gelaten. Tijdens het gesprek met de omgevingsmanager en projectmanager heeft JP de omgevingsmanager niet als onafhankelijk gezien. "Dat ik te maken had met twee "identiteiten" is bij mij niet zo overgekomen ... van neutraliteit van de Omgevingsmanager was van zover ik weet geen sprake ... ik heb de personen als één beschouwd" (JP, persoonlijke communicatie 15 augustus 2011). Het aanbieden van een ontbijt aan de omgeving ziet JP als een pluspunt. "Een uitzonderlijke situatie waar met lof over gesproken wordt". Per brief is dit aanbod gecommuniceerd. Tevens kon men ter plaatse uitleg krijgen in de bouwkeet. Ook hier is JP zeer over te spreken. Onduidelijkheden zijn er op één punt na niet geweest. Bij JP is onbekend waar klachten en/of opmerkingen ingediend kunnen worden.

Romijn IJzerwaren

Uit navraag bij Dhr. P. Romijn (hierna: PR), eigenaar van Romijn IJzerwaren is op te maken dat er tevens sprake is van een begripvolle situatie. "Ik neem het zoals het is" is de eerste reactie van PR (persoonlijke communicatie, 15 augustus 2011). Wel is er vrees voor de bereikbaarheid van de onderneming. De tram is ten tijde van de huidige werkzaamheden komen te vervallen en de straat is getransformeerd van 2x2 rijstroken naar 2x1 rijstroken. Al met al is PR te spreken over de werkwijze van de regisserende partij. PR is van mening dat er op een juiste wijze wordt gecommuniceerd. PR is bekend met de opzet van de organisatie. Er is duidelijk wie de contactpersonen zijn en waar men terecht kan met vragen, opmerkingen en/of klachten.

Samenvattende kijk op Spoorzone Delft – project Persleiding

Het project Persleiding maakt onderdeel uit van het overkoepelende project Spoorzone Delft. Het project Persleiding betreft een vervanging van een rioolbuis onder het spoor door. Middels een speciale bouwmethodiek is de Persleiding geplaatst. Ter voorbereiding op de plaatsing van de 560 meter lange rioolbuis, is deze ter plaatse gemonteerd. De Omgevingsmanager heeft ten behoeve van de uitvoering van het project de omgeving betrokken. Voornamelijk zijn de ondernemers en bewoners betrokken bij het project.

De interactie met de omgeving is zorgvuldig voorbereid. In hoofdlijnen is een omgevingsanalyse uitgevoerd, belangen en prioriteiten zijn gehoord en aanpassingen worden verricht om de uitvoering acceptabel te maken. Informatie wordt gedeeld en een zorgvuldige werkwijze zorgt voor een begripvolle situatie bij de betrokken partijen. De cases voldoet op sommige principes wel en sommige niet aan het normatieve kader c.q. 'ideaalmodel'. In paragraaf 4.4. van dit hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

4.2. Case 2: Antwerpen Centraal – project Kievit Fase II

De tweede casestudie in dit onderzoek betreft het project Kievit Fase II dat in het kader van de herontwikkeling van het Centraal Station in Antwerpen wordt gerealiseerd. De data is verzameld met behulp van documentanalyse en semigestructureerde interviews met Annik Somers (hierna: AS), programmaleider Stationsgebied en Tom Vinck (hierna: TV), projectleider Omgeving Centraal Station. Semigestructureerde interviews met Manu Clays (hierna: MC), woordvoerder buurtcomité De Ploeg en Jan van Reusel en Gerda Clerix namens de Scouts en Gidsen Vlaanderen (hierna: SGV) brengen de percepties van andere partijen naar boven.

AS is werkzaam bij het Autonoom Gemeentebedrijf (hierna: AG) Stadsplanning. AG Stadsplanning heeft een gedelegeerde bevoegdheid vanuit het College van Burgemeester en Schepenen (hierna: CBS) om gebiedsgericht de regie te voeren in onder meer de stationsomgeving. TV is werkzaam als projectleider en richt zich ook op de stationsomgeving. In de case is er geen sprake van een apart opgerichte projectorganisatie die naast de gemeentelijke organisatie opereert. Institutionele verschillen maken de case een interessante studie.

Beschrijving in hoofdlijnen

De transformatie van het stationsgebied in Antwerpen is in gang gezet door verschillende ontwikkelingen in de afgelopen jaren. Tot in de jaren '70 werd het stationsgebied gezien als een chique en bruisende buurt. Bioscopen, restaurants, cafés, winkels van bovenlokaal belang, een dierentuin en opera geven invulling aan deze status. Er treedt echter een verandering op. Het imago van de stationsbuurt verslechtert vanaf de jaren '70 doordat de bedrijvigheid zich naar de stadsranden verplaatst, de buurteconomie verzwakt, asielzoekers stromen toe en het sociaal evenwicht wordt verstoord. Deze neerwaartse tendens is voor het stadsbestuur aanleiding geweest om een structuurschets uit te werken voor het Antwerpse stationsgebied (Somers & Borret, 2005).

De structuurschets (1994) – vergelijkbaar met de Nederlandse gemeentelijke structuurvisie – heeft geresulteerd in een actieplan dat is ingediend voor Urban I, het eerste Europese subsidieprogramma gericht op de economische en sociale herwaardering van probleembuurtten in Europese steden. Acties concentreren zich in de eerste periode in de wijk ten noorden van het Centraal

Station. Specifiek zijn de acties terug te vinden in de directe omgeving van het De Coninckplein. Projecten zijn onder meer de nieuwe centrale bibliotheek Permeke, bedrijventrum NOA, designcentrum De Winkelhaak en Atlas, het huis voor integratie. Het betreft allen overheidsgebouwen die gefinancierd zijn met overheidsgeld en het gevolg zijn van de sociaal-economisch gestuurde stedenbouw. De effecten op lange termijn staan echter ter discussie. 'En toch, nu vijf jaar later, zien we dat de kantoren stampvol zitten ... er is nog veel werk aan de winkel, maar er is vertrouwen dat de relatief kleinschalige aanpak leidt tot een langzaam herstel... en dat het absoluut een duurzaam herstel is' (Somers & Borret, 2005).

Een tweede aanleiding ter opwaardering van het stationsgebied betreft de cruciale beslissing in het eind van de jaren '90 om de Hogesnelheidslijn (hierna: HSL) in Antwerpen te laten stoppen. Door de aanleg van een spoortunnel fungeert Antwerpen Centraal niet meer als eindstation maar als tussenstation. Een tweede stationsingang introduceert nieuwe routes in de stationsomgeving en vermindert de barrièrevorming van het spoor. Daarnaast maken een ondergrondse parkeergarage en fietsenstalling onderdeel uit van het programma van projecten. Het station is ondergronds verbonden met twee metrostations en bovengronds zijn er stads- en streekbushaltes (Stationsroman, n.d.). Antwerpen Centraal is een ontwikkeling die door de NMBS-holding (Spoorwegvervoerder en -beheerder) c.q. Eurostation, als vastgoeddochter NMBS, wordt gerealiseerd.

Aldus zijn er twee ontwikkelingen die aanleiding vormen tot de transformatie van het Antwerpse stationsgebied. Enerzijds de verslechtering in sociale en economische zin in de wijk ten noorden van het Centraal Station en anderzijds de aanwijzing tot HSL-station. Ook hier betreft het een complexe en unieke opgave. Het is zaak om een project te selecteren om nader te beschouwen en zodoende diepgaande uitspraken te kunnen doen.

4.2.1. Projectselectie

Het project Kievit Fase II is in samenspraak met AS (persoonlijke communicatie, 14 juli 2010) geselecteerd om in te zoomen op het stakeholderproces. In de ogen van AS betreft het een interessant ontwikkeltraject. Dit komt mede door het planvormingsproces van het voorafgaand aan het project Kievit Fase I. Alvorens de samenwerking tussen de betrokken partijen in de tweede projectfase nader te beschouwen is het zaak om kennis te nemen van Kievit Fase I.

Het bouwvoornemen van de projecten Kievit Fase I (Zone A) en II (Zone B, C en D) komt voort uit de realisatie van de nieuwe stationsingang. Door deze tweede toegang maakt de Kievitbuurt, ten zuiden van Antwerpen Centraal, onderdeel uit van de Stationswijk (Figuur 4.2.1.1) (Somers & De Roey, 2008 b, p.3). Daarnaast is de wankelende financiële positie van de Belgische Spoorwegen, de NMBS als grondeigenaar, een reden tot ontwikkeling van de zuidelijk gelegen braakliggende gronden. In de loop der jaren heeft de NMBS een enorme schuldenlast opgebouwd en door de omvorming van eind- naar tussenstation wordt een deel van het zuidelijk gelegen spoorwegemplacement overbodig. 'Het idee ontstaat om de braakliggende gronden van de spoorwegen in te zetten voor projectontwikkeling om zo een deel van de schuldenlast af te bouwen' (Somers & Borret, 2005). De planvoornemens vertalen zich uiteindelijk in het project Kievit fase I en II.

De eerste fase betreft de realisatie van een kantorencomplex (Figuur 4.2.1.2) waarin verschillende stakeholders een opvallende rol innemen. Eurostation, de vastgoeddochter van de NMBS, is de belangrijkste ontwikkelpartij in de stationsomgeving. Deze partij stelt ten tijde van de planvorming architectenbureau MVRDV aan als ontwerper. MVRDV schetst een plan dat voornamelijk bestaat uit functiemenging en hoogbouw om een zo groot mogelijke winstmaximalisatie te

bewerkstelligen. De stad Antwerpen heeft in het planvormingsproces een opmerkelijke rol. 'De op dat moment zwaar onderbemande stedenbouwkundige diensten van de stad Antwerpen dringen niet door in het planningsproces' (Somers & Borret, 2005)¹. Er zijn verschillende overheden actief en er is geen regie (Somers, 2008). Projectontwikkelaar Robelco verwerft een deel van de gronden en vindt in de internationale communicatietechnologiegroep Alcatel een geschikte kandidaat om zich te vestigen op de te ontwikkelen gronden. Uiteindelijk moet het geschetste plan van MVRDV wijken voor de randvoorwaarden die Alcatel stelt. Grotere en compacte gebouwen maken plaats voor de huidige plannen en de functiemenging verdwijnt. De stad Antwerpen gaat akkoord met deze wijziging. De Stad zwicht voor economische argumenten en wil Alcatel absoluut huisvesten in Antwerpen.

Het bouwproject is in de periode 2004–2005 gerealiseerd en kent, vanuit architectonisch en stedenbouwkundig oogpunt, een middelmatige kwaliteit (Somers & Borret, 2005). Naast de 35.000 m² kantoren kent de planrealisatie twee hotels en een woonproject. Het opwaarderen van de openbare ruimte is bekostigd door de Stad Antwerpen en met subsidiegelden.

Door de realisatie van Kievit Fase I heeft de 'achterkant' van het station een nieuwe impuls gekregen maar de inpassing, dichtheid en de monofunctionaliteit heeft tot veel weerstand geleid vanuit de buurt. Somers & Borret (2005) stellen dat het project Kievit Fase I voor Antwerpen louterend heeft gewerkt. 'De Buurt heeft zich heel succesvol gegroepeerd, kennis verworven en is het debat met de stad aangegaan' (p.3). Daarnaast heeft het stadsbestuur een kater opgelopen. De beloftes van huisvesting door Alcatel zijn verbroken.

Na de voltooiing van Kievit Fase I (Zone A) is pas slechts de helft van de braakliggende gronden bebouwd. Wat rest is Kievit Fase II (Zone B, C en D) (Figuur 4.2.1.3). 'Daarvoor heeft de stad de regie nu volledig in handen genomen en heeft ze de Vlaamse overheid overtuigd van de noodzaak om het bestaande verordenende plan te herzien' (Somers & Borret, 2005, p.3). Het nieuwe plan kent een kleiner bouwvolume en functiemenging. Kievit Fase II is een strategisch stadsproject met als doel de omgeving ten zuiden van de nieuwe stationsentree te ontwikkelen als toonaangevende kantoor- en woonlocatie. Bestaande functies – hoofdzetel Scouts & Gidsen Vlaanderen en Joodse jongensschool en synagoge – worden geïntegreerd in de planvorming (Somers & De Roey, 2008 a, p.10). De private sector is dominant in de ontwikkeling van het gebied. De openbare ruimte wordt gerealiseerd door de Stad Antwerpen en waar nodig zijn er onderhandelingen over grondoverdrachten en grondruil.

In een periode van twee jaar (2006–2008) is er een planmatige organisatie geweest, met als resultaat het Stadsontwerp. Dit plan is volledig goedgekeurd door de Stad. Het Stadsontwerp is in augustus 2008 overhandigd aan het Vlaams Gewest om uiteindelijk een juridisch bindend Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringplan (GRUP) te maken (TV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011). In een periode van maar liefst drie jaar heeft het Vlaams Gewest het GRUP Kievit Fase II opgemaakt in overeenstemming met het stadsontwerp. De voorgestelde richtlijnen zijn verruimd maar in overleg met de Stad is gewaakt over voldoende garanties op de beoogde kwaliteit.

¹ Een opvallende situatie in de Stad Antwerpen betreft de stadsontwikkeling. Zo'n tien jaar geleden werd de gehele stadsontwikkeling operationeel begeleid door circa 10 ambtenaren. De stedenbouwkundige taak bestond toentertijd hoofdzakelijk uit het afleveren van vergunningen. Particuliere initiatieven werden vergund of geweigerd. Een eerste structuurschets van de Stad Antwerpen dateert uit 1990. Sinds de komst van het structuurschets wordt er planmatig ontwikkeld. De stationsomgeving is een project geweest waar de Stad heeft bepaald om een gebiedsgerichte aanpak te hanteren. Heden ten dage telt de Afdeling Stadsontwikkeling (AG Planningscel, AG Stadsplanning et al.) zo'n 50 ambtenaren (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

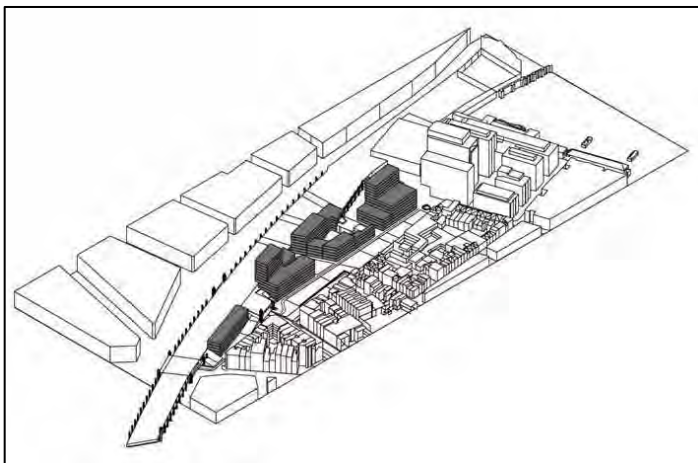
“Het GRUP is in april 2011 voorlopig vastgesteld door de Vlaamse regering, waarna het openbaar onderzoek (formele inspraakprocedure voor een ieder) is georganiseerd” (TV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011). Het openbaar onderzoek is vervolgens medio juli afgerond en de resultaten worden op dit moment door de Vlaamse Commissie voor Ruimtelijke Ordening (VlaCoRo) en de Vlaamse Administratie verwerkt. De definitieve goedkeuring van het GRUP wordt verwacht tussen december 2011 en juli 2012 (TV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011).



Figuur 4.2.1.1: Situering Kievit Fase II (Somers & De Roey, 2008 a)



Figuur 4.2.1.2: Impressie Kievit Fase I (Somers, 2008)



Figuur 4.2.1.3: Stadsontwerp bebouwing Kievit Fase II (Somers & De Roey, 2008 a)

Box 4.2.1.1 Institutioneel kader België en Kievit Fase II

Met het oog op mogelijk relevante institutionele verschillen met de Nederlandse planningspraktijk behoeft het institutionele kader in België en specifiek gericht op het project Kievit Fase II enige uitleg.

Institutioneel kader België

De eerste Belgische wetgeving op het gebied van ruimtelijke ordening dateert van 29 maart 1962. Voorheen is er geen sprake geweest van ruimtelijke regelgeving en de Wet op de Stedebouw uit 1962 mist uiteindelijk daadkracht. In de loop der jaren '70 zijn de eerste Gewestplannen opgemaakt. Deze gewestplannen leggen de bestemmingen en de ontwikkelingsmogelijkheden juridisch vast. Uiteindelijk worden er voor het hele Belgische grondgebied Gewestplannen opgemaakt met daarin bestemmingszones als woonzone, industriezone, natuurgebied en dergelijke.

De Gewestplannen worden verder gedetailleerd in Bijzondere Plannen van Aanleg (BPA) en/of Algemene Plannen van Aanleg (APA) (Vlaanderen, n.d.). Sinds de staats hervorming van 1988 is ruimtelijke ordening een verantwoordelijkheid voor het Gewest. In België is er sinds de derde staats hervorming sprake van drie gewesten, te weten: het Vlaams, Waals en Brussels Hoofdstedelijk gewest (Vlaanderen, n.d.).

In 1999 wordt op basis van het 'decreet houdende de organisatie van de ruimtelijke ordening' de regelgeving drastisch geherstructureerd. Een nieuw planningsinstrument wordt geïntroduceerd. Het betreft het Ruimtelijke Uitvoeringsplan (RUP). Het Gewest, de provincies en de gemeenten kunnen dergelijke bestemmingsplannen opmaken. Deze plannen baseren zich op het Ruimtelijke Structuurplan dat op elk van de drie overheidsniveaus wordt opgesteld (Vlaanderen, n.d.)

Institutioneel kader Kievit Fase II

Het project Kievit is als onderdeel van het Programma Omgeving Centraal station opgenomen als strategisch project in de meerjarenplanning. In maart 2006 heeft het College van Burgemeester en Schepenen (hierna: CBS) beslist om het project Kievit Fase II op te starten met als doel de ordening van het gebied in overleg met de verschillende actoren vast te leggen (Somers & De Roey, 2008 a, p.3).

Het stadsontwerp is opgemaakt door de Stad Antwerpen. AG Stadsplanning heeft het ontwerp voor haar rekening genomen². Tegelijkertijd heeft AG Stadsplanning de herziening van het GRUP voorbereid en is dit gemeentebedrijf verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking. De omgeving van het Centraal Station Antwerpen is echter een bevoegdheid van Vlaams niveau (Somers & De Roey, 2008 b, p.3). De daadwerkelijke herziening van het GRUP wordt daarom door het Vlaams Gewest uitgevoerd (Somers & De Roey, 2008 a, p.9).

Ruimtelijk bindende plannen zijn onder meer het Gewestplan Antwerpen, Beschermde monumenten, Beschermde landschappen, Bijzondere gebieden - volgens besluit van Vlaamse regering (06-10-1998) betreffende de kwaliteitsbewaking, recht van voorverkoop en sociaal beheersrecht op woningen en het Gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan 'HST-station Antwerpen en omgeving Kievitplein' (Somers & De Roey, 2008 b, p.16).

4.2.2.Stakeholderanalyse

In het project Kievit Fase II zijn verschillende partijen met verschillende belangen en meningen betrokken. De stakeholders worden weergegeven in kader 4.2.2.1. Het profiel van de betrokken partijen wordt daarna besproken.

Interne stakeholders

1. Stad Antwerpen
 - 1.a College van Burgemeester en Schepenen
 - 1.b AG Stadsplanning
 - 1.c AG Vespa
 - 1.d Stadsbouwmeester

² Het stadsontwerp is in de periode september 2006 - maart 2007 voorbereid. De ontwerpprincipes van het stadsontwerp zijn op 7 februari 2007 door het CBS goedgekeurd. Uiteindelijk is het ontwerp op 25 april 2007 gecommuniceerd aan de bevolking.

2. Vlaams Gewest

Externe stakeholders

3. Scouts en Gidsen Vlaanderen (SGV)
4. Joodse Gemeenschap (MCB)
5. NMBS-holding
6. Fonds voor Spoorweginfrastructuur (FSI)
7. Buurcomité De Ploeg
8. Te onteigenen eigenaars
9. Omwonenden

Kader 4.2.2.1: De stakeholders betrokken bij Kievit Fase II – gebaseerd op Somers & De Roey (2008 b) en Somers (2007)

Ad. 1 Stad Antwerpen

Het gemeentebedrijf op zichzelf beschouwd is een hybride organisatie (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). In de organisatie spelen diverse belangen van diverse autonome gemeentebedrijven een rol. Concreet is een onderverdeling te maken in het College van Burgemeester en Schepenen, AG Stadsplanning en AG Vespa (Somers, 2007). Iedere actor heeft haar eigen belang en functie in het gemeentebedrijf op zichzelf beschouwd.

Ad. 1.a College van Burgemeester en Schepenen

Het College van Burgemeester en Schepenen neemt de eindbeslissing over het project. Zij beslist uiteindelijk over de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling van het plangebied (Somers, 2007).

Ad. 1.b AG Stadsplanning

'AG Stadsplanning staat in voor de efficiënte regie van gebiedsgerichte geïntegreerde stadsprogramma's en de uitvoering van strategische stadsprojecten op het publieke domein' (Stad Antwerpen, n.d. a). AG Stadsplanning levert de programmaleider omgeving centraal station als regisseur van de beoogde ontwikkeling en een aantal projectleiders. Tevens verzorgt dit autonome gemeentebedrijf het stadsontwerp, bereidt het Gewestelijke RUP voor en zet de communicatie op (Somers, 2007).

Ad. 1.c AG Vespa

'AG Vespa is het autonoom gemeente bedrijf voor vastgoed en stadsprojecten. Het bedrijf werd door de stad opgericht om vastgoedtransacties en ingrijpende stadsprojecten vlotter en sneller te realiseren. Het is bedoeld om taken van publiek belang op te nemen in een bedrijfsmatige organisatievorm die toelaat snel en soepel in te spelen op marktontwikkelingen' (Stad Antwerpen, n.d. b).

AG Vespa kan, door een parallel te trekken met de Nederlandse situatie, worden aangeduid als het gemeentelijke grondbedrijf (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). Vespa valoriseert de gemeentelijke eigendommen in het plangebied (Somers, 2007). De overige eigendommen worden door de betreffende instantie zelf ontwikkeld. De rol van Vespa zorgt echter voor fricties in het planproces. De onteigening (functietaak Stadsplanning) en ontwikkeling van gronden (functietaak Vespa) staat op gespannen voet met de rol van de programmaleider als regisseur van de gebiedsontwikkeling.

Ad. 1.d Stadsbouwmeester

'De stadsbouwmeester adviseert het college en ondersteunt de stedelijke diensten met het oog op maximale ruimtelijke kwaliteit ... draagt zorg voor een goede keuze van ruimtelijk ontwerpers voor alle stedelijke projecten ... alle stedelijke diensten, particulieren en andere overheden die in Antwerpen actief zijn mogen een beroep doen op de Stadsbouwmeester ... vanuit de personeelsorganisatie is de Stadsbouwmeester ondergebracht bij de bedrijfseenheid Stadsontwikkeling' (Stad Antwerpen, n.d. c).

De Stadsbouwmeester – Kristiaan Borret – heeft een mandaat voor vijf jaar en voert een kwaliteitscontrole uit op de planontwikkeling. Deze actor wordt afzonderlijk beschouwd omdat hij een onafhankelijke adviesfunctie heeft naar de stad toe (Somers, 2007).

Ad. 2 Vlaams Gewest

Het Vlaams Gewest kan gezien worden als de bovenlokale overheid. De minister RO is bevoegd om het GRUP te wijzigen en bindend advies uit te brengen over de beschermde spoorwegberm in het plangebied (AS, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2010).

Ad. 3 Scouts en Gidsen Vlaanderen (SGV)

SGV is de jeugdbeweging in België (Scouts en Gidsen Vlaanderen, n.d.). Het betreft een organisatie met zeer groot democratisch gehalte. Het verbondscentrum c.q. de hoofdzetel bevindt zich in het plangebied (Somers & De Roey, 2008 a). SGV is grondeigenaar in het plangebied en wordt betrokken bij de planvorming van het stadsontwerp. Het hoofdkantoor van SGV wordt als bestaande functie geïntegreerd in het stadsontwerp (Somers, 2007).

Ad. 4 Joodse Gemeenschap (MCB)

MCB is met een jongensschool en synagoge gevestigd in het plangebied. MCB is grondeigenaar en wordt betrokken bij de planvorming. De jongensschool en synagoge worden behouden in het toekomstig ontwerp (Somers, 2007). De belangen van deze actor zijn niet zo zeer van financiële aard, maar worden vanuit een culturele invalshoek gedefinieerd. Antwerpen kent de grootste orthodoxe chassidische gemeenschap ter wereld. Joden leven in een eigen gemeenschap en zijn gericht op het behoud van hun eigen cultuur, waarden en normen. Zij willen zo veel mogelijk worden afgesloten van de omgeving. Een gevoel van veiligheid en rust is belangrijk (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Ad. 5 NMBS-holding

De NMBS is zowel de vervoerder als de beheerder van het Belgische spoorwegnetwerk. De NMBS is eigenaar van de spoorwegberm en realiseert een commercieel programma in de directe omgeving van het plangebied. Het project Kievit Fase II bepaalt grotendeels de uitstraling en het functioneren van de tweede stationsingang, waar NMBS ook eigenaar is (Somers, 2007). Vanuit de NMBS-holding is er één aanspreekpunt voor de Stad Antwerpen (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Ad. 6 Fonds voor Spoorweginfrastructuur (FSI)

FSI wordt tijdens de planvorming vertegenwoordigd door Sopima en later door Deloitte en Touche. Zoals gezegd heeft de NMBS in de loop der jaren een enorme schuldenlast opgebouwd. Deze last is 'gedeponeerd' in het FSI. FSI c.q. Sopima is eigenaar in het gebied en heeft tot doel de schuldenlast

van de NMBS weg te werken. Bij een realisering van 70.000 m² vloeroppervlak zijn de schulden vereffend. FSI wordt als eigenaar betrokken bij het stadsontwerp (Somers, 2007).

Ad. 7 Buurtcomité De Ploeg

Tijdens het planvormingsproces van Kievit Fase I (zone A) heeft de buurt zich gegroepeerd als buurtcomité De Ploeg. Het Buurtcomité maakt onderdeel uit van de niet-planmatige organisatie. Daarmee wordt niet gesuggereerd dat zij niet worden betrokken bij de planvorming. De Ploeg mag niet meebeslissen over het project. Wel wordt dit orgaan op cruciale momenten in het planproces (zowel formeel als informeel) om advies gevraagd (Somers, 2007).

Ad. 8 Te onteigenen eigenaars

Het grondeigendom in het plangebied is versnipperd. Om een integrale gebiedsontwikkeling tot stand te brengen is onteigening en grondoverdracht en grondruil noodzakelijk. De te onteigenen eigenaars worden niet betrokken bij het stadsontwerp (Somers, 2007).

Ad. 9 Omwonenden

De bewoners van de Van Immerseelstraat worden gezien als de omwonenden van het plangebied. Zij zijn niet-georganiseerd en worden als direct betrokkenen aanschouwd. Daar waar nodig worden zij informeel betrokken bij het proces (Somers, 2007).

4.2.3. Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur³

Processtap	Principe
1. Initiatief nemen	Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid

De stad Antwerpen kan in het project Kievit Fase II gezien worden als initiatiefnemer van de herziene beoogde ontwikkeling. Concrete aanleiding hiervoor is de extreme weerstand van de buurt tijdens Kievit Fase I en de conservatieve houding van de eigenaren Joodse Gemeenschap (hierna: MCB) en Scouts en Gidsen Vlaanderen (hierna: SGV) die in eerste instantie niet bereid waren om in het herziene planvormingsproces van Kievit Fase II te stappen. Daartoe heeft de Stad besloten om de bestaande plannen te herzien en een planmatige aanpak te hanteren (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). Ervaringen uit de eerste projectfase hebben ertoe geleid dat in Kievit Fase II het planproces in nauw overleg met de grote eigenaars uit het plangebied wordt doorlopen. 'De stad voert de regie en beoogt dat eigenaars het plan mee tot uitvoering zullen brengen' (Somers & De Roey, 2008 b, p.3).

Een conflict-assessment heeft niet expliciet plaatsgevonden. Voorafgaand aan het proces is niet bepaald welke belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken dient te worden.

³ Deze uiteenzetting spitst zich voornamelijk toe op de periode 2006–2008 waarin er sprake is geweest van een planmatige organisatie ten behoeve van het opstellen van het Stadsontwerp voor Kievit Fase II.

Wel zijn er twee vergaderingen besteed aan het in kaart brengen van de bezorgdheden van de partijen. ‘Wat wil iedereen en waar is schrik van?’ (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). Aan de hand daarvan zijn stedenbouwkundige alternatieven opgesteld door de Stad Antwerpen.

AS, als programmaleider Stationsgebied heeft gezegd ‘in een halve dag’ de huidige organisatie op papier gezet en overhandigd aan het College van Burgemeester en Schepenen (hierna: CBS). Deze organisatiestructuur, waarbij de functies zijn gedefinieerd, is vervolgens goedgekeurd en operationeel geworden. ‘In de hedendaagse Vlaamse planningpraktijk wordt weinig vanuit managementoogpunt gedacht om een bepaald planproces te structureren ... in de opleiding Planning wordt niet stilgestaan bij het management van een bepaalde ruimtelijke ontwikkeling ... als het ware wordt vanuit een ontwerp-tekening het proces gestart’ (Annik Somers, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Het project wordt begeleid door een stuurgroep, plangroep en werkgroep. Het College van Burgemeester en Schepenen heeft uiteindelijk de bevoegdheid om de eindbeslissing te nemen. Het Vlaams Gewest is echter de stakeholder die het herziene Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplan (hierna: GRUP) goedkeurt.

De Stuurgroep bestaat uit de betrokken stakeholders in het plangebied. De plangroep en werkgroep bestaat puur uit ambtenaren van de Stad Antwerpen en van de hogere overheidsorganen. De stuurgroep heeft tot doel draagvlak te creëren bij de betrokken actoren, diegenen die het plan zullen uitvoeren. ‘In principe staat de stuurgroep in voor het nemen van beslissingen. De plangroep heeft als taak het voorbereiden van de stuurgroepvergaderingen en de te nemen beslissingen door het College. De werkgroep werkt het stadsontwerp inhoudelijk uit (Somers, 2007). De afvaardiging van de SGV in de stuurgroep kan daarentegen niets beslissen. Anders gezegd zijn zij niet-gemandateerde vertegenwoordigers. Elke mogelijke beslissing dient voorgelegd te worden aan de Raad van Bestuur. Dit zorgt voor een vertraging in de procesgang (Somers, 2007, p.9).

Annik Somers is de neutrale persoon in het proces. Zij is vanuit de stad Antwerpen, AG Stadsplanning, aangesteld om het proces te ondersteunen. Haar taak is onder andere om onafhankelijk en neutraal te acteren (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Processtap	Principe
2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	Spelregels en doelen

In het proces is geen sprake van een gezamenlijk opgesteld document waarin de spelregels, doelen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Wel is er door de Stad Antwerpen een procesnota opgemaakt waarin staat wie welke rol inneemt. Deze is echter alleen goedgekeurd door het College en niet door de Stuurgroep (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Met de omwonenden zijn wel afspraken gemaakt. Zonder verslaglegging en zonder documenten worden bepaalde zaken op elkaar afgestemd. Daarnaast wordt er niet naar de buitenwereld gecommuniceerd. ‘Gelet op de complexiteit van het project en de grote bezorgdheden bij elk van de actoren besloot het CBS het ontwerptraject te laten verlopen in vertrouwen en in beslotenheid met de verschillende eigenaars en de goedkeurende en adviesverlenende overheden. Er werd dus geen groots participatietraject opgezet met de buurt. Wel kwam er een informeel overlegforum waarbij de

programmaleider afstemde met een aantal sleutelfiguren in de buurt' (AS, persoonlijke communicatie, 31 augustus 2010).

Processtap	Principe
3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	Gemeenschappelijk onderzoek

Door de stad Antwerpen zijn er stedenbouwkundige alternatieven ontwikkeld die beogen de belangen en prioriteiten van iedere stakeholder te borgen. Anders gezegd is er vanuit ontwerp een zoektocht gestart naar consensus. Tijdens de ontwerpfase heeft er geen communicatie plaatsgevonden. 'Dit zorgt voor versnelling', aldus AS (persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). Tijdens het ontwerpen van scenario's is er rekening gehouden met bestaande functies in het plangebied en nadat de stedenbouwkundige alternatieven zijn gepresenteerd is overeenstemming bereikt met eigenaars en bevolking over het stadsvernieuwingsproject. Zo is er voor MCB een binnentuin gecreëerd, zijn de belangen gericht op veiligheid geborgd en is het bouwvolume dat door FSI wordt gerealiseerd gehalveerd. Tussen de stad Antwerpen en de grondeigenaren zijn overlegmomenten geweest om de belangen naar voren te brengen. Vervolgens zijn de scenario's door de Stad voorbereid en in alle openheid bediscussieerd. De scenario's komen tegemoet aan eenieders behoefte. Uitsluitel van een van de partijen in de verschillende scenario's is niet aan de orde.

"Op basis van stuurgroepvergaderingen – stuurgroep Stadsontwerp berm, zone BCD en Moretuspark – werd het proces sinds 2006 op regelmatige basis geëvalueerd en bijgestuurd. Deze vergaderingen werden op initiatief van de stad bijeengeroepen. Buiten deze stuurgroep heeft er op verschillende momenten bilateraal overleg plaatsgevonden tussen stad en eigenaars, tussen stad en Vlaams Gewest en tussen stad en Buurtcomité De Ploeg" (Somers & De Roey, 2008 b, p.6).

Het verkleinen van de bouwvolumes in het gekozen stedenbouwkundig scenario (van 70.000 m² naar 35.000 m²) heeft wel tot stevige onderhandelingen geleid tussen de stad en FSI. Voorafgaand aan de scenario-ontwikkeling is door de stad bepaald over welke punten apart moet worden onderhandeld om bepaalde consensus te bereiken. Externe partijen als onafhankelijke experts zijn niet betrokken bij het proces (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

De interactie met de omwonenden is informeel en intensief geweest. 'Sleutelpersonen worden in een vergaderzaal ter plaatse bij elkaar gezet om belangen naar voren te brengen. Zodoende kent het huidige plan veel draagvlak. Daarentegen is in Antwerpen soms nog te weinig belangstelling om met de niet-formele macht (bewoners, buurt e.d.) aan tafel te zitten. Op een informele manier worden bepaalde zaken afgestemd en draagvlak gecreëerd. Daarbij is er in België wel de verplichting om inspraak te organiseren (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Processtap	Principe
4. Bereiken van overeenstemming	Iedereen gaat erop vooruit; Achterban betrekken

Er is een duidelijke beslissing gevallen, aldus AS (Persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). In eerste instantie heeft iedere partij op papier gezet naar welk scenario de voorkeur uitgaat en in tweede instantie is de definitieve goedkeuring van het gekozen scenario (Scenario 5, genaamd Groene publieke ruimte aansluitend bij Stationsplein) duidelijk gecommuniceerd (Somers, 2007).

MCB is uiteindelijk financieel gecompenseerd. Er heeft een grondruil plaatsgevonden waarbij er een verschil van de grondprijs in het voordeel van MCB is die niet wordt verrekend. FSI heeft geen compensatie gekregen voor het verkleinen van het bouwvolume van 70.000 m² naar 35.000 m². Er is tijdens de onderhandelingen ingespeeld op de invulling van het algemeen belang, waardoor FSI uiteindelijk is gezwicht voor minimalisatie van het bouwvolume (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). De verschillende onderhandelingen maken van het project Kievit Fase II een complexe opgave met een chaotisch karakter.

De overdracht van gronden wordt op zichzelf beschouwd. ‘Verschillende onderhandelingen spelen, maar niets is geformaliseerd in een overkoepelend plan’. De huidige aanpak kent daarom veel onzekerheden (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). Wel zijn besproken zaken vastgelegd in verslagen. De herziening van het plan is in 2006 gestart en na twee jaar is het stadsontwerp overhandigd aan het Vlaams Gewest. In de loop der tijd is een enorm draagvlak ontstaan bij de partijen (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010).

Voor wat betreft de communicatie naar de achterban, heeft de stad altijd zelf gecommuniceerd over het traject. Uitkomsten van onderhandelingen over de overdracht van gronden en dergelijke is niet aan andere partijen kenbaar gemaakt.

Processtap	Principe
5. Mensen aan hun toezeggingen houden	Implementatie-zekerheid

Het is moeilijk om over de implementatie gefundeerde uitspraken te doen. Momenteel lopen de onderhandelingen nog en is het GRUP in openbaar onderzoek (formele inspraakprocedure). De omwonenden zijn via de stedelijke nieuwsbrief op de hoogte gebracht van deze procedure. De bewoners die in het plangebied wonen en zouden moeten verhuizen worden begeleid door de stedelijke dienst voor woonbegeleiding. Wel zijn er afspraken gemaakt over bepaalde verantwoordelijkheden. De drie blokken (Zone B, C en D) worden op de markt gebracht. MCB ontwikkelt zelf haar uitbreiding rondom de jongensschool en synagoge. Inmiddels heeft de MCB een subsidievraag ingediend voor de bouw van een nieuwe school. FSI heeft met een private ontwikkelaar een overeenkomst met koopoptie gesloten (TV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011).

Er is sprake van verschillende overeenkomsten met de verschillende partijen. Eén op één relaties zorgen voor een enorme flexibiliteit. Wel spelen er veel onzekerheden in het planproces. Het ontbreken van een principeovereenkomst zorgt ervoor dat de rechten, plichten en grondoverdracht niet is vastgelegd. ‘Stel dat MCB uit het proces stapt, valt alles uiteen vanwege het ontbreken van een principeovereenkomst’ (AS, persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). De redenering van de stad Antwerpen over deze aanpak is volgens AS als volgt: ‘Met deze manier van werken kan men vooruit. Formaliseren in een vroeg stadium zorgt voor vertraging. Bij het project Diamantwijk speelt er momenteel de vaststelling van een principeovereenkomst. Daar is een enorme vertraging opgelopen’ (persoonlijke communicatie, 14 juli 2010). AS heeft wel gepleit voor een principeovereenkomst. Dat is er echter niet vanwege politieke weerstand. ‘Op de een of andere manier werkt de huidige aanpak wel. Partijen zijn persoonlijk en open’, aldus AS.

Mocht het vertrouwen vandaag de dag breken dan is er nog altijd een stok achter de deur, namelijk een onteigeningsplan. Dit geeft enigszins zekerheid, maar bij toepassing zal dit zorgen voor enorme vertraging (Somers & De Roey, 2008 a).

4.2.4. Percepties van andere partijen

Buurtcomité De Ploeg

Zoals besproken heeft de buurt zich gegroepeerd tot buurtcomité De Ploeg. De reden van dit samenkomen is te danken aan de openstelling van het klooster dat zich in de stationsomgeving bevindt. Bestaande groeperingen kwamen begin deze eeuw in het klooster bijeen en uitten hun onvrede over de 'verkantoring' van de stationsomgeving ten tijde van de uitvoering van Kievit Fase I. Er werd gevreesd voor het klooster en voor monofunctionaliteit. Men vormde als het ware een consortium om het klooster te redden en functiemenging in het gebied te bevorderen. De heer Manu Claeys (hierna: MC), woordvoerder Buurtcomité De Ploeg, stelt dat voornamelijk informatieverbreiding en actievoering, met daarbij een belangrijke rol voor de media, hebben gezorgd voor een ommekeer in denken en handelen bij de initiërende partijen. Zo hebben, ten tijde van de uitvoering van Kievit Fase I, het publieke debat en de gang naar de rechtbank ervoor gezorgd dat de betreffende ontwikkelaar de buurt heeft betrokken bij de planvorming en uiteindelijk de planvoornemens op een aantal zaken heeft bijgesteld. Daarnaast is bij de stad Antwerpen een spreekwoordelijke bel gaan rinkelen en is het bewustzijn ontstaan om, ook in andere ontwikkelingsprojecten, duidelijkheid te scheppen door het inspraaktraject in stappen te definiëren en deze te communiceren naar belanghebbenden (MC, persoonlijke communicatie, 16 september 2011).

Volgens MC kan mei 2005 gezien worden als het punt van ommekeer. In deze periode neemt de stad de rol als regisseur op zich, nadat de projectontwikkelaar en de Ploeg voorbereidende stappen hadden gezet met het oog op het alsnog aanpassen van Kievit Fase I. De bestaande plannen worden herzien, wat zich doorvertaalde naar de start van Kievit Fase II. Het planvormingsproces wordt vanaf dat moment niet alleen vanuit ontwerp benaderd, maar ook vanuit planologisch oogpunt, aldus MC (persoonlijke communicatie, 16 september 2011). In deze periode is, ondanks dat AS Kievit Fase I heeft meebeleefd, een vertrouwensband ontstaan tussen Annik Somers (hierna: AS), programmaleider Stad Antwerpen, en het buurtcomité. MC refereert hierbij naar de opvatting dat AS, naar eigen zeggen, geloofde in inspraak. "Documenten werden af en toe heen en weer gestuurd... op basis van vertrouwen ging men er vanuit dat voorlopige documenten niet misbruikt zouden worden op het publieke forum ... AS heeft een positieve rol gespeeld in het planvormingsproces gericht op Kievit Fase II", aldus MC (persoonlijke communicatie, 16 september 2011).

Kijkend naar de organisatievorm heeft er vaak bilateraal overleg plaatsgevonden tussen het buurtcomité en de Stad. MC had graag ook plenaire overleggen bijgewoond. Bij MC is echter wel degelijk het besef dat er verschillende belangen spelen in het project Kievit Fase II en dat plenaire overleggen wellicht niet bevorderlijk waren geweest voor de procesgang. "Er moeten compromissen worden gesloten en bij plenair overleg was dit, gegeven de diversiteit qua belangengroepen, wellicht moeilijker", aldus MC (persoonlijke communicatie, 16 september 2011). Toekomstige verbeteringen vertalen zich, volgens MC, in de oprichting van een klankbordgroep en technische commissies.

Een ergernis die is ontstaan gedurende het proces richt zich op de tijdspanne. Nadat het stadsontwerp bij het Vlaams Gewest is ingediend met het oog op het realiseren van een Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplan (GRUP) heeft het project jaren stil gelegen. Het Vlaams Gewest is hiervoor

aansprakelijk. Ondanks deze ergernis is MC, als woordvoerder van De Ploeg, blij dat er een gesprek is met de Stad. "De organisatievorm is zoals die is. Binnen die organisatievorm moeten we verder" (persoonlijke communicatie, 16 september 2011).

Scouts en Gidsen Vlaanderen

"Scouts en Gidsen Vlaanderen" is met het nationaal secretariaat, een winkel, magazijn en jeugdverblijf grondeigenaar in het plangebied. De locatie verzorgt de administratieve, logistieke en pedagogische ondersteuning aan alle 600 aangesloten scouts- en gidsengroepen in Vlaanderen. Dhr. Jan van Reusel, verantwoordelijke communicatiebeleid, en Mevr. Gerda Clerix, verantwoordelijke voor de infrastructuur en de jeugdverblijven (hierna beiden genoemd als SGV) stellen dat de organisatie in 2005 uit eigen initiatief bij de Stad haar aanwezigheid in het plangebied kenbaar heeft gemaakt. "Wij hebben hen benaderd ... zodra wij een vermoeden of aanvoelen hadden dat hier beweging in deze omgeving zou komen" (persoonlijke communicatie, 20 september 2011). De SGV heeft zich toentertijd gepositioneerd. Het Nationaal Bestuur heeft toentertijd besloten om alle faciliteiten in het plangebied te waarborgen. "Van uitkoop of definitieve verhuis is geen sprake ... dat weet de stad en ook alle intermediairen en actoren" (SGV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011).

Ten tijde van de planvorming van het stadsontwerp is er meerdere malen bilateraal en plenair overleg geweest tussen de SGV en de stad. Bilateraal overleg was in de meeste gevallen op initiatief van SGV georganiseerd, aldus de SGV (persoonlijke communicatie, 20 september 2011). De plenaire overlegmomenten vertalen zich naar de bijeenkomsten van de stuurgroep, waarvan SGV deel heeft uitgemaakt. Deze organisatievorm was helder en is op een goede wijze gecommuniceerd. De SGV heeft met de opmaak van het stadsontwerp een goed gevoel overgehouden aan Annik Somers, programmaleider stationsgebied Antwerpen. "Haar job richtte zich op netwerkactivering", aldus SGV (persoonlijke communicatie, 20 september 2011).

Op dit moment is, zoals eerder aangegeven, het GRUP in openbaar onderzoek en kan een ieder bezwaar indienen. SGV heeft, net als De Ploeg, bezwaar ingediend aangezien er een aantal fundamentele zaken gewijzigd zijn in het GRUP. Daarnaast is het wachten op de gemeenteraad om een aantal beslissingen definitief te krijgen. Ondertussen zijn er ook onderhandelingen met VESPA, de vastgoedonderneming van de stad Antwerpen die ook grond in eigendom heeft in het plangebied.

Met de stad als regisseur is er op dit moment geen interactie. Daarbij is er vanuit de SGV vooral behoefte aan een proactieve betrokkenheid. "Het is voor ons moeilijk in te schatten in hoeverre men enthousiast is over onze aanwezigheid hier", aldus SGV. "Het is voor een organisatie zoals de onze niet evident om op de hoogte te blijven van noodzakelijke info, om elke stap juist in te schatten en deskundig te oordelen, om gepast te reageren op het GRUP dat nu in openbaar onderzoek ligt en waarop dit moment bezwaar kan worden ingediend, bijvoorbeeld. " (persoonlijke communicatie, 20 september 2011). SGV blijft er zich terdege van bewust dat zij niet de meest economisch aantrekkelijke uitstraling hebben. "Wij hopen toch wel dat de initiërende partijen ons als sociaal cultureel fenomeen naar waarde schatten op deze plek" (persoonlijke communicatie, 20 september 2011). Acceptatie is inmiddels wel verkregen omdat de gemeenteraad zich formeel heeft uitgesproken over de SGV in het plangebied. Dit formele besluit staat ook op papier en geeft enige houvast. Kijkend naar de toekomst is de algemene opstelling van de SGV: "De plannen zijn er en wij willen daarin meegaan, maar dan wel met een aantal verwachtingen en standpunten" (persoonlijke communicatie, 20 september 2011).

De SGV wil in de toekomst graag gezien als een interessante partner om de buurt mee te ontwikkelen op sociaal vlak. SGV tracht zich in die rol goed voor te bereiden. Die voorbereiding vertaalt zich naar de inschakeling van een consultancybureau, dat de SGV adviseert over te nemen stappen en inname van posities. “Het is zaak om na te denken over de toekomst ... wanneer het GRUP wordt goedgekeurd en inwerking treedt wil men goed voorbereid zijn op de toekomst” (SGV, persoonlijke communicatie, 20 september 2011).

Samenvattende kijk op Antwerpen Centraal – project Kievit Fase II

Het project Kievit Fase II betreft een stedelijke ontwikkeling aan de zuidzijde van het Centraal Station in Antwerpen. De onvrede die is ontstaan bij de betrokken partijen tijdens Fase I (2004–2005) heeft gezorgd voor een herziening van de plannen voor Fase II. In tegenstelling tot Fase I heeft de Stad in Fase II (2006–2008) de regie in handen genomen en een planmatige organisatie opgezet, die bestaat uit een Plangroep, Stuurgroep en Werkgroep. Meerdere bilaterale en plenaire overleggen met de betrokken partijen en een formele en informele werkwijze hebben geleid tot het Stadsontwerp dat in 2008 bij het Vlaams Gewest, als bevoegd orgaan, is ingediend om een Gewestelijk Ruimtelijk Uitvoeringsplan (GRUP) op te stellen.

Na een periode van ruim 3 jaar is het GRUP in april 2011 voorlopig vastgesteld waarna dit uitvoeringsplan zestig dagen in openbaar onderzoek (formele inspraakprocedure) is geweest. De definitieve goedkeuring wordt verwacht tussen december 2011 en juli 2012. Door het opzetten van een planmatige organisatie en de interactie met de betrokken partijen is een vertrouwensband ontstaan. Weliswaar zijn er ook ergernissen ontstaan, die zich voornamelijk richten op de tijdsperiode van het project en de onduidelijkheid tijdens “stille momenten” in het planvormingsproces. Al met al is er sprake van zowel een ‘match’ als ‘mismatch’ tussen de empirie en het ‘ideaalmodel’. In paragraaf 4.4. van dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op deze analyse.

4.3. Case 3: Stationseiland Amsterdam – project Langzaamverkeerspassage

De derde case die onder de loep wordt genomen betreft het project Langzaamverkeerspassage van de overkoepelende casus Stationseiland Amsterdam. Dataverzameling heeft plaatsgevonden door documentanalyse en semigestructureerde interviews met Liselotte Djoefrie (hierna: LD), Omgevingsmanager van het coördinatieorgaan Stationseiland Amsterdam en Barry Salee (hierna: BS), werkzaam bij de Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (IVV). LD wordt ingehuurd namens het dagelijks bestuur van het stadsdeel Centrum als Omgevingsmanager op het centraal station voor de centrale stad. LD neemt in deze functie deel aan meerdere overleggen, zoals die van de Centrale Verkeerscommissie, Veiligheidsoverleg, Uitvoeringsgroep en het Bouwveiligheid- en Omgevingsplanoverleg. Het coördinatieorgaan Stationseiland Amsterdam draagt zorg voor de herontwikkeling van het Amsterdamse stationsgebied (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Het programma van projecten en de organisatiestructuur wordt toegelicht in de onderstaande uiteenzetting.

Beschrijving in hoofdlijnen

Concrete aanleidingen tot transformatie van het Amsterdamse stationsgebied zijn de aanleg van de Noord/Zuidlijn, de ontwikkeling van de zuidelijke IJ-oever en de komst van de HSL. Daarnaast is het huidige station en zijn omgeving gedateerd. Gelet op het groeiende aantal reizigers is het zaak om de capaciteit van het station te vergroten. Tot 2017 werkt de gemeente Amsterdam samen met de NS en ProRail aan een betere infrastructuur en inrichting van het gebied (Coördinatie Stationseiland, 2009).

Specifiek wordt de stadszijde van het Stationseiland heringericht. 'Het Open Havenfront wordt vergroot, het Stationsplein krijgt een make-over en de Prins Hendrikkade wordt gedeeltelijk autoluw' (Jessorun, 2009 f). 'Het stationsgebouw wordt aangepast zodat het de steeds grotere stroom van reiziger kan blijven opvangen' (Jessorun, 2009 g). Daarnaast wordt er aan de IJzijde, onder de naam IJSEI, gewerkt aan een nieuw busstation met een glazen overkapping, een autotunnel, nieuwe bruggen en twee waterpleinen (Jessorun, 2009 c). De nieuwe metrolijn, Noord/Zuidlijn, loopt onder het station en verbindt Amsterdam Noord met Amsterdam Zuid via de binnenstad. Onder het stationsplein aan de stadszijde komt de centrale metrohal (Jessorun, 2009 e). Kunstprojecten worden gebruikt om het Stationseiland leefbaar te houden (Jessorun, 2009 d) en in de verbouwingsplannen is er ook aandacht voor de fietser. Er komen meer stallingsplaatsen en een betere verbinding tussen de IJzijde en het centrum, in de vorm van een Langzaamverkeerspassage (Jessorun, 2009 b). Dit laatste project staat centraal in deze analyse en wordt nader toegelicht in de eerstvolgende paragraaf.

Het Coördinatieorgaan Stationseiland coördineert de verbouwing van het Stationseiland Amsterdam Centraal. Dit orgaan is in 1994 opgericht door de gemeente Amsterdam, in samenwerking met de NS en ProRail. De uitgangspunten voor het coördinatieorgaan zijn: 1. maximale bereikbaarheid, 2. meer efficiency door samenwerking tussen projecten en 3. de 'winkel' blijft open. De taken van het Coördinatieorgaan Stationseiland spitsen zich toe op Gebiedsregie, Communicatie en Gebiedsontwikkeling. Specifiek draagt het coördinatieorgaan zorg voor de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid van het Stationseiland en een integrale communicatiestrategie en de uitvoering hiervan. Daarnaast ziet het orgaan toe op de realisatie van het Masterplan, waarin de ambities van de NS, ProRail en de gemeente Amsterdam zijn gebundeld (Coördinatie Stationseiland, 2009; Jessorun, 2009 a).

4.3.1. Projectselectie

In samenspraak met LD is het project Langzaamverkeerspassage geselecteerd om nader te beschouwen. Dit project maakt onderdeel uit van de Fietsprojecten van het Stationseiland. De interactie met voornamelijk de collega-diensten van de gemeente Amsterdam maakt het project interessant.

Aan de IJzijde van het station wordt op de kade een nieuw fietspad gerealiseerd. In het verlengde van dit fietspad komt een fietstunnel die de IJzijde met de Stadszijde verbindt. De fietstunnel c.q. Langzaamverkeerspassage is een belangrijke schakel in het fietsnetwerk. De onderdoorgang is één van de drie nog ontbrekende schakels in het regionale en Amsterdamse fietsnetwerk. In het Meerjarenbeleidsplan Fiets 2007 is het project aangewezen als eerste (centraal) stedelijke prioriteit bij de aanleg van de fietsinfrastructuur. Op 2 maart 2010 heeft het College van Burgemeester & Wethouders het uitvoeringskrediet beschikbaar gesteld. De totale aanlegkosten bedragen 16,9 miljoen euro. Het project wordt gefinancierd vanuit het Amsterdamse Mobiliteitsfonds. De Stadsregio Amsterdam en de Stichting BONRoute zijn medefinanciers van het project (Schermer, 2010). Deze laatstgenoemde partij betreft een uitwerking van de bestuursovereenkomst

Bereikbaarheidsoffensief Noordelijke Randstad 2000. 'Het offensief bestaat uit een samenhangend pakket van maatregelen voor het verbeteren van de bereikbaarheid van de Noordelijke Randstad ... met het fonds moeten projecten met een herkenbaar regionaal karakter versneld gerealiseerd worden' (Stadsregio Amsterdam, n.d.).

De Langzaamverkeerspassage betreft een 'conflictvrije soepele verbinding zonder tijdsverlies op kruisingen met autoverkeer en openbaar vervoer' (Jessurun, 2009 b). Naast fietsverkeer is de tunnel ook toegankelijk voor voetgangers. 'Het fietspad verbetert de verbinding van het pontplein naar het centrum; vanaf de pont, die aan de IJzijde aanmeert, kunnen fietsers en voetgangers voortaan rechtdoor de stad in' (Jessurun, 2009 b). Concreet gaat de onderdoorgang ter hoogte van de taxistandplaats aan de Stadszijde onder de sporen door en komt direct tegenover de pont aan de IJzijde uit (Figuur 4.3.1.1).

De Langzaamverkeerspassage is een project van de Dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer (IVV) en ProRail. De passage wordt 100 meter lang, 10 meter breed en 3 meter hoog. Per etmaal kan de tunnel door ca. 15.000 fietsers worden gebruikt. De tunnel wordt voorzien van hoogwaardige en duurzame verlichting en krijgt in twee richtingen fietspaden van samen 5,5 meter breed en een voetpad van 4,5 meter breed (Figuur 4.3.1.2). De passage is ontworpen door Benthem Crowel Architecten en Merckx+Girod (Schermer, 2010).

Op dit moment is het project Langzaamverkeerspassage in uitvoering. De aanleg is gestart in 2011. Na het bouwen van de ruwbouw van de tunnel op spoorniveau en de plaatsing van een aantal spoordekken worden op dit moment voorbereidingen getroffen om de tunnel uit te graven. De tunnel wordt naar verwachting in het najaar 2012 opgeleverd (Van Wanrooij, 2011).



Figuur 4.3.1.1: Situering project Langzaamverkeerspassage op het Stationseiland Amsterdam (Gemeente Amsterdam - Coördinatie Stationseiland, n.d.)



Figuur 4.3.1.2: Impressie Langzaamverkeerspassage van resp. Stadszijde, IJzijde en doorgang (Benthem & Crowel op: Gemeente Amsterdam - Coördinatie Stationseiland, n.d.)

4.3.2. Stakeholderanalyse

De stakeholders in het project Langzaamverkeerspassage zijn voornamelijk de counterparten en de collega-diensten van de gemeente Amsterdam. In mindere mate is het maatschappelijk veld een stakeholder.

Interne stakeholders

1. Gemeente Amsterdam
 - 1.a College van Burgemeester en Wethouders
 - 1.b Stadsdeel centrum
 - 1.c Projectmanagementbureau
 - 1.d Coördinatie Stationseiland Amsterdam
 - 1.e Projectbureau Noord/Zuidlijn
 - 1.f Dienst RO
 - 1.g Dienst IVV
 - 1.h Brandweer Amsterdam – Amstelland
 - 1.i Waternet
 - 1.j Politie

Externe stakeholders

2. ProRail
3. NS
4. Aannemer

Kader 4.3.2.1: De betrokken stakeholders bij het project Langzaamverkeerspassage – gebaseerd op persoonlijke communicatie LD, 19 augustus 2010).

Ad. 1 Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam is met diverse diensten en projectbureaus betrokken bij het project Langzaamverkeerspassage. Onderstaand worden de diensten en projectbureaus uiteengezet.

Ad. 1.a College van Burgemeester en Wethouders

Het College van B&W vormt het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid omtrent het project Langzaamverkeerspassage.

Ad. 1.b Stadsdeel Centrum

De stad Amsterdam is sinds 1 mei 2010 verdeeld in zeven stadsdelen (Joosten, 2010). Stadsdeel Centrum is het betrokken stadsdeel bij de herontwikkeling van het Stationseiland en specifiek bij de realisering van de Langzaamverkeerspassage. Het stadsdeel Centrum is de uiteindelijke beheerder van de passage en heeft er baat bij dat de tunnelbak veilig en makkelijk schoon te houden is.

Ad. 1.c Projectmanagementbureau

‘Het Projectmanagementbureau (hierna: PMB) is gericht op het integraal managen van complexe ruimtelijke projecten op hoog professioneel niveau’. Het levert diensten gericht op integraal projectmanagement, procesmanagement, programmamanagement en bouwmanagement. Vanaf 1994 is het PMB betrokken bij de herontwikkeling van het Stationseiland. Het PMB coördineert de werkzaamheden op het Stationseiland (Gemeente Amsterdam – PMB, n.d.). Specifiek begeleidt het PMB

de bestuurlijke trajecten en de contacten met het maatschappelijke veld (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 1.d Coördinatie Stationseiland Amsterdam

Dit orgaan coördineert de verbouwing van het Stationseiland Amsterdam Centraal. De taken van dit coördinatieorgaan spitsen zich toe op Gebiedsregie en Communicatie. Respectievelijk betekent dit zorg dragen voor de Bereikbaarheid, Leefbaarheid en Veiligheid van het Stationseiland en voor een integrale Communicatiestrategie en de uitvoering hiervan. Anders gezegd is BLVC het toetsingskader voor dit orgaan.

Ad. 1.e Projectbureau Noord/Zuidlijn

Deze projectorganisatie is een zelfstandige dienst en is verantwoordelijk voor de aanleg van de Noord/Zuid lijn. De nieuwe metrolijn, die in de toekomst Amsterdam Noord met Amsterdam Zuid verbindt, doorkruist het Stationseiland. Afstemming met deze partij is noodzakelijk om de herontwikkeling van het Stationseiland te realiseren (Gemeente Amsterdam, n.d.).

Ad. 1.f Dienst Ruimtelijke Ordening

DRO is mede verantwoordelijk voor de ruimtelijke ontwikkeling van de stad Amsterdam. Deze centrale dienst heeft als kernfunctie het inrichten en vormgeven van een aantrekkelijke en ruimtelijk samenhangende stad (Gemeente Amsterdam – DRO, 2010).

Ad. 1.g Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer

De Dienst IVV is ook een van de partijen die verantwoordelijk is voor de ruimtelijke inrichting van de stad. 'DIVV geeft de bereikbaarheid in en om Amsterdam op een aantrekkelijke, veilige, efficiënte en duurzame manier gestalte ... DIVV is feitelijk de regisseur van de verkeersinfrastructuur in Amsterdam' (Gemeente Amsterdam – DIVV, 2008). In het project Langzaamverkeerspassage is DIVV de opdrachtgever.

Ad. 1.h Brandweer Amsterdam–Amstelland

'De brandweer Amsterdam Amstelland levert een bijdrage aan de veiligheid in de regio door het minimaliseren van de risico's en de sociale- en economische kosten van brand en andere incidenten' (Brandweer Amsterdam–Amstelland, 2008). In het project Langzaamverkeerspassage levert het brandweerkorps input op het gebied van veiligheid (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 1.i Waternet

Deze stakeholder is het eerste watercyclusbedrijf van Nederland. 'Waternet zorgt op een integrale, samenhangende en maatschappelijk verantwoorde wijze voor drinkwater, afvalwater en grond- en oppervlaktewater' (Waternet, n.d.). In het project Langzaamverkeerspassage verzorgt Waternet de instandhouding van de 'watersystemen' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 1.j Politie Amsterdam–Amstelland

Het politiekorps Amsterdam–Amstelland werkt op basis van de landelijke kerntaken. Zij houden zich onder meer bezig met ‘het houden van toezicht in de openbare ruimte’ en ‘de daadwerkelijke handhaving van de openbare orde’ (Politie, n.d.). In het project Langzaamverkeerspassage wordt het politiekorps Amsterdam–Amstelland betrokken bij veiligheidsoverleggen en wordt dit orgaan ingeschakeld om de sociale veiligheid in het project te waarborgen (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 2 ProRail

ProRail is de landelijke spoorwegbeheerder. ‘ProRail werkt aan de bereikbaarheid van Nederland door te zorgen voor een optimaal spoornetwerk’ (ProRail, n.d.). In het project Langzaamverkeerspassage is ProRail verantwoordelijk voor de sporen en alles wat onder de sporen zit, zo ook de Langzaamverkeerspassage (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 3 Nederlandse Spoorwegen

Eén van de hoofddoelstellingen van de NS is het bijdragen aan de sociale veiligheid (NS, n.d.). In het project Langzaamverkeerspassage is de NS voornamelijk betrokken geweest bij het opstellen van het programma van eisen. De NS is gesprekspartner geweest over de onderwerpen Cameratoezicht en Crowd Control (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Ad. 4 Aannemer

De aannemer van het project Langzaamverkeerspassage is MNO Vervat (LD, persoonlijke communicatie, 15 september 2011). ‘MNO is verantwoordelijk voor de projectbeheersing in de vorm van omgevingsmanagement, vergunningenmanagement, kabels en leidingen, raakvlakmanagement, risicomangement en kwaliteitsmanagement’ (MNO Vervat, n.d.) Belangen die spelen gaan in op het toewijzen, de bereikbaarheid en de grootte van de werkterreinen (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

4.3.3. Managementstrategieën vanuit de ogen van de regisseur

Processtap	Principe
1. Initiatief nemen	Vertegenwoordiging en verantwoordelijkheid

Het initiatief voor het project Langzaamverkeerspassage is genomen door de dienst IVV. De dienst IVV en ProRail Randstad Noord kunnen in het project gezien worden als opdrachtgever. De dienst IVV is verantwoordelijk voor het vervoer en heeft het Stadsdeel als uiteindelijke beheerder benaderd (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). ‘In het project Langzaamverkeerspassage is sprake van een vreemde verdeling’, aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Het Masterplan – het uitvoeren van de herinrichting – wordt getrokken door het projectmanagementbureau (hierna: PMB) en de afdeling Gebiedsontwikkeling van het coördinatieorgaan. Er zijn echter infrastructurele elementen in het masterplan die in opdracht zijn gegeven aan de Dienst IVV. Er zijn dus meerdere diensten bij de herontwikkeling betrokken. LD maakt zich zorgen hierover. Als wegbeheerder voor de Centrale Stad is LD tevens actief in de centrale verkeerscommissie. Tijdens deze overleggen merkt zij

op dat men soms in het masterplan van iemand anders werkt. 'Afstemming is zeer belangrijk en men moet duidelijk hebben of er oplossingen zijn die daadwerkelijk realiseerbaar zijn', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

In de initiatieffase van het project heeft er een assessment plaatsgevonden. Specifiek is er een risicoanalyse uitgevoerd. Volgens LD is het uitvoeren van een dergelijke analyse een eis. 'Er is gekeken wie de partijen zijn en wie wordt uitgenodigd om te participeren... in de organisatie kwam het project eerst terecht bij de technuten' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Het project kent echter ook een maatschappelijk en sociaal karakter. PMB houdt zich bezig met de laatste twee aspecten. Uiteindelijk is men bij LD uitgekomen waarbij er sprake is van één persoon als aanspreekpunt. 'Ik mobiliseer alle partijen en nodig ze uit voor overleggen', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Daarnaast stelt LD dat het makkelijk is om stakeholders uit te nodigen en bij het project te betrekken, omdat hoofdzakelijk interne stakeholders participeren in het project. De stakeholders zijn voor LD geen onbekenden omdat zij als omgevingsmanager lid is van het overleg Veiligheid. Dit overleg komt voort uit een convenant waarbij alle handhavingspartijen, zoals de KLPD, GVB en NS, zich gezamenlijk inzetten om de (sociale) veiligheid in en rondom het station te garanderen. 'Dit is tegelijkertijd een makkelijke ingang om op een snelle wijze nieuwe input te generen. Dit zorgt voor een versnelling van de procesgang' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Toch plaatst LD enige kanttekening bij deze opmerking. 'Mensen hebben het toch heel druk ... afspraken inplannen is over het algemeen een lastige zaak'.

LD voelt zich niet onafhankelijk in het proces staan. Als stadsdeel Binnenstad wordt LD uiteindelijk de beheerder van de Langzaamverkeerspassage. 'Ik heb er alle belang bij dat de Langzaamverkeerspassage veilig is en makkelijk schoon te maken is' (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Gelet op het initiatief van het project zijn partijen zeer zeker bereid deel te nemen. Vanwege de eigen belangen zijn partijen bereid deel te nemen. "Dit ligt niet aan mijzelf", aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus, 2010).

Processtap	Principe
2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	Spelregels en doelen

In het project Langzaamverkeerspassage kennen alle stakeholders de 'regels' van het spel op het stationseiland. De 'regels' zijn echter niet gezamenlijk opgesteld. Door het coördinatieorgaan Stationseiland is een boek geschreven, genaamd 'Zo werken wij op het Stationseiland'. 'Alle partners hebben dit boek in bezit en weten op welke wijze op het stationseiland wordt gewerkt .. alle onderaannemers krijgen dat boek ook onder hun neus' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Ten tijde van de vervaardiging van het boek is het uiteindelijke resultaat gepresenteerd en alle partners hebben de werkwijze geaccepteerd door een soort van convenant te tekenen. Alle partners hebben deze intentieverklaring getekend waarin zij trachten de gepresenteerde werkwijze na te leven. Het boek 'Zo werken wij op het Stationseiland' wordt nog steeds geactualiseerd door de Coördinatie Stationseiland (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Naast het hiervoor genoemde boek is er ook een functiekaart met daarop alle werkterreinen. 'Bij wijziging ontstaat ruimte voor andere partijen om werkzaamheden te verrichten' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Volgens LD faciliteer je op deze wijze mogelijkheden binnen het gegeven kader. Tevens staan op de functiekaart alle brandweer in- en uitgangen. Alle stakeholders krijgen deze kaart in bezit om inzicht te krijgen in de mogelijkheden. De functiekaart vormt tevens input in diverse overleggen (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

LD houdt zich in het project Langzaamverkeerspassage voornamelijk bezig met de plannen op korte termijn. Een andere projectgroep houdt zich bezig met de plannen op lange termijn. 'In die projectgroep is men meer toekomstgericht bezig. Er vindt tussen deze twee projectgroepen veel overleg plaats'. Volgens LD speelt padafhankelijkheid een rol. 'Wat men nu doet heeft invloed op het toekomstig gebruik en mogelijkheden ... er wordt veel gepraat, maar dat moet ook. Afstemming is belangrijk' (Persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Afstemming vindt plaats tijdens het maandelijks overleg met de Uitvoeringsgroep. Alle uitvoerende partijen moeten tijdens dit overleg de stand van zaken vermelden. Volgens LD is het een soort van afstemmingsoverleg: 'Rekening houden met elkaar en tijdens afstemming toetsen aan Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie (hierna: BLVC)' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Naast dit maandelijks overleg vindt er wekelijks een Bouwveiligheid- en Omgevingsplanoverleg (B&O) plaats. Hierbij is BLVC ook het toetsingskader. Verder geldt de afspraak dat iedere partij tot dinsdag zijn werkzaamheden kan melden. Deze worden dan iedere donderdag in het B&O overleg besproken (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Processtap	Principe
3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	Gemeenschappelijk onderzoek

Bij een eerste benadering is de vraag gesteld: 'Wat heb je nodig als je de tunnel straks in beheer neemt?'. LD heeft daaropvolgend, samen met een collega van het stadsdeel Centrum, een programma van eisen (hierna: PvE) opgesteld waarin alle zaken die nodig zijn om te kunnen beheren zijn opgenomen. Vervolgens is er een voorlopig ontwerp (hierna: VO) opgesteld (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Belangen en prioriteiten komen in de gesprekken naar voren. Het stadsdeel, als komende beheerder, was het in eerste instantie niet eens met het ontwerp en heeft schriftelijk bezwaar gemaakt op het VO. In reactie daarop zijn alle voorgestelde wijzigingen doorgevoerd. Deze hadden betrekking op de sociale veiligheid c.q. Crowd Control op de bovengelegen perrons. Uit gesprekken met de NS is gebleken dat het met voetbalwedstrijden al gauw grimmig kan worden op de perrons. Aanvankelijk zaten er in het ontwerp open ruimtes c.q. vides voor daglichttoetreding. Gelet op de ruimte op de perrons is daar vanaf gezien. 'Op de perrons heb je te maken met ontruimingstijd bij calamiteiten ... de geplande vides hebben invloed op de gestelde ontruimingstijd', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Volgens LD is een pragmatische instelling gewenst. Dit is niet altijd het geval bij de Dienst IVV. Zo is er een discussie over het toekennen van een bepaald oppervlak aan werkterrein. Een aannemer denkt een x aantal m² nodig te hebben en krijgt dit aantal toegekend. 'Dit gaat goed totdat je bij iemand voor de deur staat met het bouwterrein ... de vraag is dan ook 'Heb je deze oppervlakte echt

nodig?'. Volgens LD werkt het andersom. Allereerst is het belangrijk om met de politie en brandweer te inventariseren wat er aan m2 nodig is om de veiligheid te garanderen. Op basis van die inventarisatie is het mogelijk een kader aan te geven waarbinnen de aannemer mag werken. Het 'opvoeden' zit hem dus in 'kaders scheppen' en niet in 'zeg maar wat je nodig hebt'. Volgens LD is deze geschetste situatie een veelvoorkomend geval. 'Je kunt dus stellen dat er bij de dienst IVV meer positie wordt ingenomen terwijl belangenafweging zeer belangrijk is' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Pakketten aan maatregelen komen in het project Langzaamverkeerspassage tegemoet aan ieders behoefte. 'Ook al zijn ze maatschappelijk gezien strijdig', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). LD haalt het voorbeeld aan van het afsluiten van een drukke fietsroute. Gelet op de opstelling van een bouwkraan is een alternatieve route aangeboden. 'Er wordt dan gezegd dat fietsers toch wel doorfietsen, maar er wordt in ieder geval een verkeersregelaar ingezet die de fietsers de weg leidt' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Het is hierbij zaak om een veilige route aan te bieden, ook al wordt er geen gebruik van gemaakt. Hierdoor is het een eigen risico van de betreffende persoon wanneer hij of zij de aanwijzingen niet volgt. 'Het is niet om er onderuit te komen, maar het is belangrijk geen route aan te bieden die zich mengt met snelverkeer. Kortom: een veilige route aanbieden', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Gelet op het materialiseren zijn er wel enkele conflicten te bespeuren. De voorschriften van de Centrale Verkeerscommissie en de Dienst Ruimtelijke Ordening (hierna: DRO) zijn strijdig. Respectievelijk stellen zij rode en zwarte fietspaden voor. In het project Langzaamverkeerspassage is door de Dienst IVV en de Centrale Verkeerscommissie besloten om de fietspaden van een rode kleur te voorzien. 'Hier moet wel een signaal afgegeven worden naar DRO ... het is raar om een rood fietspad op een zwart fietspad aan te laten sluiten' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Experts leveren input aan het project Langzaamverkeerspassage. Onder deze experts wordt onder andere verstaan: de Verkeerspolitie, de brandweer en de GVB. Tijdens het wekelijkse Bouwveiligheid- en omgevingsplanoverleg (B&O) mogen de omgevingspartijen adviseren. Tijdens dit overleg is BLV (Bereikbaarheid, Leefbaarheid en Veiligheid) het toetsingskader.

Processtap	Principe
4. Bereiken van overeenstemming	Iedereen gaat erop vooruit; Achterban betrekken

Tijdens het bereiken van overeenstemming wordt er door partijen wel degelijk aangegeven waarom zij een bepaalde oplossingsrichting wel of niet steunen. LD legt deze observatie uit aan de hand van een actuele discussie met de GVB over een vervoerskwestie. 'Ik probeer niet te spreken over de onvrede maar te accentueren hoe het probleem dan wel op te lossen ... Dan kijken we hoe iets in de tijd weg te zetten is en meestal komen we er dan wel uit' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Volgens LD is het belangrijk mensen te stimuleren om in een bepaalde oplossingsrichting te denken. 'Je moet een voorzet geven om ze los te maken ... in de zin van 'wanneer we deze fasering toepassen komen we er wel uit' (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Indien geen stimulatie plaatsvindt zou je op een werkterrein niets uit kunnen voeren, aldus LD. LD haalt tevens het voorbeeld aan van een collega die puur 'Nee' zei. 'Dat kan dus niet. Uiteindelijk moeten de

werkzaamheden wel worden verricht. Het is een kwestie van geven en nemen' (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Compensatie vindt niet plaats. Wel wordt er van alles aan gedaan om de gezamenlijke verantwoordelijkheid te onderstrepen. Een discussie tussen de NS en de gemeente over de ondergrondse werkzaamheden kan dit verduidelijken. De NS neemt het fietsprobleem niet al te serieus, terwijl deze fietsers juist de reizigers van de NS zijn. ProRail is daarom ook verantwoordelijk voor het realiseren van een (ondergrondse) fietsenstalling. De spoorwegbeheerder heeft echter, vanuit technisch oogpunt, afgezien van een fietsenstalling onder het station. LD heeft echter de indruk dat de stalling uit puur financieel oogpunt onaantrekkelijk is. Daarop is besloten om een onderzoek in te stellen om de mogelijkheid tot plaatsing onder het tramemplacement te beoordelen. Meerdere diensten zijn bezig met dit fietsenprobleem. Hierbij participeert de dienst IVV als gemeente en gaat zij in overleg met de NS en ProRail (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Een meerderheid van stemmen is niet aan de orde in het beschouwde planvormingsproces. LD heeft het wel eens meegemaakt in andere overleggen. 'Het gaat niet om stemmen. Het gaat er juist om dat je de juiste afweging maakt en rekening houdt met alle partijen ... stemmen vind ik heel slecht. Zeker in werken gericht op de openbare ruimte waar het meestal gaat over materialiseren en allure, aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Voor wat betreft de communicatie en informatie delen met de buitenwereld zijn er duidelijke afspraken gemaakt. In een Regie Communicatieoverleg vindt afstemming plaats. 'Zo zijn we nu bezig met een campagne om de fiets in het rek te stallen en zijn we bezig om de bewegwijzering van de fiets te vervangen waarbij wordt aangegeven na hoeveel meter er plaats is in een rek om de fiets te stallen'. Om deze bewegwijzering strategisch te plaatsen moeten keuzes worden gemaakt. 'Aan iedere paal die je plaatst gaat bij wijze van spreken een fiets vast'. Met die consequenties in het hoofd worden keuzes gemaakt. (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Daarnaast zijn er duidelijke afspraken wanneer conflicten zich voordoen waar men echt niet uitkomt. 'Dan gaat dat via de wethouder. Afspraken omtrent communicatie met wethouder en dagelijks bestuur zijn zeer belangrijk', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

In het project Langzaamverkeerspassage levert de achterban suggesties aan. Partijen gaan in hun eigen organisatie aan de slag om suggesties te scoren. 'Met die suggesties gebeurt niet altijd iets, maar dan wordt duidelijk aangegeven waarom niet', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Daarnaast wordt het station ook door veel ambtenaren gebruikt. Hierdoor krijg je vanuit de interne organisatie veel suggesties. Deze zijn vaak gericht op eigen belang.

Gelet op de communicatie wordt er tevens proactief gehandeld. Zo wordt vier keer per jaar een informatief stuk in het lokale nieuwsblad gepubliceerd waarin wordt verteld wat er wordt gedaan om de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid te garanderen. Daarnaast zijn bewonersbrieven versturen deel van het werk. 'We krijgen veel brieven, maar door het proactief handelen neemt het aantal brieven met daarin vragen en/of opmerkingen wel af', aldus LD (persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010).

Processtap	Principe
5. Mensen aan hun toezeggingen houden	Implementatie-zekerheid

In het project Langzaamverkeerspassage zijn er bepaalde partijen verantwoordelijk voor een deel van de uitvoering. 'Logisch' is de reactie van LD. Daarnaast stelt LD dat overeenkomsten veelal flexibel zijn. In de planvormingsfase is de fasering van het project daar waar nodig bijgesteld. 'De omgeving wordt extra geobserveerd om de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid in het plangebied te verbeteren c.q. optimaliseren' (LD, persoonlijke communicatie, 19 augustus 2010). Gelet op de uitvoering vindt LD dat het project Langzaamverkeerspassage een succesvol project is. In het project wordt gewerkt met buitendienststellingen. Een bepaald treinspoor mag maximaal drie maanden buiten dienst zijn. De buitendienststellingen moeten twee tot drie jaar voor aanvang van de werkzaamheden worden aangevraagd. Dit betekent dat er tijdens de uitvoering een strakke planning wordt gehanteerd. In dit laatste geval kent het project weinig flexibiliteit maar wel een hoge implementatie-zekerheid.

4.3.4. Percepties van andere partijen

Dienst IVV

De dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer (IVV) is als opdrachtgever betrokken bij het project Langzaamverkeerspassage. In het kader van dit onderzoek heeft Barry Salee (hierna: BS), assistent projectmanager, de organisatie nader toegelicht. Als beheerder van de sporen is ProRail in het project Langzaamverkeerspassage gedelegeerd opdrachtgever. ProRail draagt in het project zorg voor het projectmanagement van ontwerp tot realisatie. ProRail rapporteert aan de dienst IVV over de voortgang van het project en heeft een mandaat tot 25.000 euro eigenhandig beslissingen te nemen. Dit neemt niet weg dat de dienst IVV de beheerder van de Nederlandse sporen aanstuurt op het nemen van strategische beslissingen. Daarnaast is ProRail het orgaan dat direct contact heeft met aannemer MNO Vervat. Uiteindelijk is en blijft de stad Amsterdam verantwoordelijk voor de realisatie van de fiets- en voetgangstunnel (BS, persoonlijke communicatie, 28 september 2011).

Ten behoeve van een gedegen uitvoering van de projecten op het Stationseiland is de dienst IVV betrokken in meerdere overleggen. De Dienst IVV neemt, naast de overleggen die genoemd zijn in de voorgaande uiteenzetting, plaats in overleggen gericht op financiën/subsidieverstrekking en vergunningprocedures. ProRail is daarentegen de partij die plaatsneemt in het communicatieoverleg gericht op de langzaamverkeerspassage (BS, persoonlijke communicatie, 28 september 2011).

Over de communicatie tussen de dienst IVV en het coördinatieorgaan is BS helder. 'De verstandhouding is warm en goed ... er zijn korte lijnen tussen de beide organen' (persoonlijke communicatie, 28 september 2011). Wel is het zo dat de dienst IVV projectonderdelen zelf moet regelen. Het coördinatieorgaan is er voor de grove lijnen van het geheel en zorgt voor de aansluiting van meerdere projecten op en rondom het stationseiland. Wanneer projecten in detail treden is de dienst IVV aan zet. Dit komt mede door het feit dat het coördinatieorgaan niet beschikt over kennis gericht op technische zaken (BS, persoonlijke communicatie, 28 september 2011).

Gelet op de voorbereidende fase van het project Langzaamverkeerspassage heeft het coördinatieorgaan een aantal randvoorwaarden aangereikt aan de dienst IVV. Er is een tijdspad gesteld en de ligging van de passage was vanaf de initiatieffase duidelijk. Met die randvoorwaarden heeft de

dienst IVV het project Langzaamverkeerspassage opgestart. Al met al is er geen sprake van een belangenverstremming tussen de dienst IVV en het coördinatieorgaan. Er is een begripvolle situatie waarin, zoals gezegd, het coördinatieorgaan de grove lijnen van het geheel bewaakt en de dienst IVV in detail treedt en vormen van omgevingsmanagement opzet (BS, persoonlijke communicatie, 28 september 2011).

Samenvattende kijk op Stationseiland Amsterdam – project Langzaamverkeerspassage

Het project Langzaamverkeerspassage vormt een van de transformatieprojecten op het Stationseiland Amsterdam. De Langzaamverkeerspassage betreft de realisering van een fiets- en voetgangerstunnel aan de westzijde van het Centraal Station. De tunnel zorgt vanaf eind 2012 voor een snelle en ongehinderde verbinding tussen de binnenstad, het IJ en indirect Amsterdam Noord. Bij het project zijn meerdere partijen betrokken. Het betreffen voornamelijk interne stakeholders. Het project is een project van de gemeente Amsterdam (dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer) en ProRail. Het Coördinatieorgaan Stationseiland Amsterdam heeft in het project de regierol en mobiliseert alle partijen. De werkwijze van het Coördinatieorgaan zorgt voor een begripvolle situatie bij de betrokken partijen en een effectief verloop van het project. Er is zowel sprake van een 'match' als 'mismatch' met het 'ideaalmodel' dat de theoretische basis vormt in deze thesis. In paragraaf 4.4. van dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de (mis)match tussen de werkelijkheid en de theoretische basis.

4.4. Analyse over de cases: overeenkomsten en verschillen

Na een beschrijving in hoofdlijnen, stakeholderanalyse en een kijk op de managementstrategieën van respectievelijk de projecten Persleiding (Delft), Kievit Fase II (Antwerpen) en Langzaamverkeerspassage (Amsterdam) is het zaak om op zoek te gaan naar overeenkomsten en verschillen tussen de empirie en het normatieve kader c.q. 'ideaalmodel' dat de theoretische basis vormt. Anders gezegd wordt een zoektocht gestart naar verbanden om vervolgens te leren lessen, in generiek en uniek verband, gericht op Stakeholdermanagement te benoemen.

Middels een scorekaart wordt in dit onderzoek getracht gefundeerde uitspraken te doen over de ingezette managementstrategieën. De onder de loep genomen projecten worden getoetst aan het analysekader c.q. normatieve kader uit hoofdstuk 2. De effectscores worden kwalitatief (ordinaal) als "+", "+/-" en "-" weergegeven. Deze scores zijn respectievelijk te vertalen in "Wel", "Deels" en "Niet" aanwezig in de geanalyseerde cases. De toegekende scores zijn gebaseerd op de voorgaande uiteenzettingen in paragraaf 4.1 t/m 4.3 en geven de mate aan waarin de empirie overeenkomt met de theorie. Een gedetailleerde weergave van de scorekaart is te vinden in *Bijlage 4* van dit onderzoeksrapport. In deze bijlage worden de scores, die aan de ontwerpprincipes zijn toegekend, in een schematische weergave verantwoord.

4.4.1. De scorekaart

Onderstaand wordt de scorekaart per processtap, uit het normatieve kader in hoofdstuk 2, afzonderlijk weergegeven en beschreven. In de beschrijving worden overeenkomsten en verschillen benoemd. Er wordt gesproken over Delft, Antwerpen en Amsterdam, die respectievelijk een vertaling zijn van de projecten "Persleiding", "Kievit Fase II" en "Langzaamverkeerspassage". Zoals gezegd geeft *Bijlage 4* in dit onderzoeksrapport een schematische verantwoording van de toegekende scores.

1. Initiatief nemen	Delft	Antwerpen	A'dam
1.a. Een assessment heeft bepaald wiens belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken moet worden.	+	+/-	+
1.b. Een neutrale stakeholder voert het assessment uit.	-	-	-
1.c. Sleutelfiguren bepalen gezamenlijk de deelnemende stakeholders.	-	-	-
1.d. Een onafhankelijk persoon ondersteunt het proces.	+/-	+	-
1.e. De stakeholders zijn bereid deel te nemen.	+	+/-	+

Gelet op de eerste processtap "Initiatief nemen" uit het normatieve kader valt op dat twee principes in de drietal cases eenzelfde score hebben toegedeeld gekregen. Ontwerpprincipes 1.b. en 1.c. scoren in alle drie projecten een "-", wat wil zeggen dat er in de drietal cases niet tegemoet wordt gekomen aan deze ontwerpprincipes. Ontwerpprincipes 1.a., 1.d. en 1.e. scoren niet eenduidig.

Overeenkomsten

Een assessment uitvoeren door een neutrale stakeholder en een gezamenlijke bepaling van de deelnemende stakeholders door sleutelfiguren is niet aan de orde. Zo wordt in Delft het assessment uitgevoerd door ProRail. Zij fungeren niet alleen in het project Persleiding, maar ook in het overkoepelende project "Spoorzone Delft" als Omgevingsmanager. In Antwerpen heeft de stad zonder enige andere partij alle bezorgdheden van de betrokken stakeholders in kaart gebracht. In Amsterdam heeft het Coördinatieorgaan een assessment uitgevoerd. Kijkend naar de gezamenlijke bepaling van de deelnemende stakeholders heeft ProRail als Omgevingsmanager in Delft de deelnemende stakeholders bepaald. In Antwerpen heeft de aangestelde programmaleider de huidige organisatie met daarin de deelnemende partijen opgezet. In Amsterdam heeft de omgevingsmanager bepaald welke partijen deelnemen. Zowel in Antwerpen als in Amsterdam is de omgeving voor de Omgevingsmanager "bekend terrein". De omgeving is bij andere projecten ook al betrokken geweest. Een proces opstarten in een bekende omgeving vergemakkelijkt de opstartfase.

Verschillen

Afwijkende scores zijn toegekend aan de ontwerpprincipes 1.a., 1.d. en 1.e. Zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam is een assessment uitgevoerd. In Delft is een "Omgevingsanalyse" gemaakt. De omgeving is in kaart gebracht, waarbij het accent ligt op de ondernemers en de omwonenden. In persoonlijke gesprekken met de ondernemers is er gesproken over de bereikbaarheid, leveranties en inkomstenverlies. Omwonenden zijn per brief benaderd. In Antwerpen heeft er niet expliciet een assessment plaatsgevonden. Het project "Kievit Fase II" is als het ware een doorstart van het project "Kievit Fase I", waarin veel onvrede is geuit door de omwonenden en grondeigenaren. Tijdens de start van project "Kievit Fase II" zijn de bezorgdheden van de partijen, die in "Fase I" al actief waren, in kaart gebracht. In Amsterdam is tijdens de initiatieffase van het project een risicoanalyse uitgevoerd. Op basis van deze analyse is bepaald welke partijen worden uitgenodigd in gesprekken.

Kijkend naar de onafhankelijke ondersteuning van het proces is in twee van de drie projecten sprake van afhankelijkheid. Ondanks dat de omgevingsmanager uit Delft een initiërende rol inneemt tijdens gesprekken, wordt deze persoon door de omgeving niet als geheel onafhankelijk gezien. Betrokken stakeholders kennen deze persoon van ProRail en dat zal altijd blijven. In Antwerpen is de programmaleider uitdrukkelijk aangesteld als een onafhankelijk persoon. Deze persoon fungeert en heeft aanzien als onafhankelijk. In Amsterdam is de omgevingsmanager een afgevaardigde van het stadsdeel dat als uiteindelijke beheerder wel dergelijke belangen heeft.

Gelet op de bereidheid van de stakeholders wordt er door Delft en Amsterdam “wel” gescoord. Antwerpen scoort “deels aanwezig”. In Delft blijkt de bereidheid uit de positieve gesprekken met de ondernemers en het feit dat omwonenden niet hebben gereageerd op de verstuurde brieven. In Amsterdam zijn de partijen bereid deel te nemen vanwege de belangen die op het spel staan. In Antwerpen is de bereidheid voor deelname niet optimaal. Vanwege de onrust uit het voorgaande project “Kievit Fase I” dient het vertrouwen tot samenwerking opgebouwd te worden.

2. <u>Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden</u>	Delft	Antwerpen	A'dam
2.a. Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels.	+/-	+/-	+/-
2.b. Stakeholders dragen hun verantwoordelijkheden en spreken anderen daarop aan.	+/-	-	+

De principes behorend bij de tweede processtap “Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden” hebben zowel overeenkomstig als afwijkend gescoord. Ontwerpprincipe 2.a. scoort “Wel/niet” in de drietal projecten. Het dragen van verantwoordelijkheden en anderen daarop aanspreken scoort afwijkend.

Overeenkomsten

Kijkend naar ontwerpprincipe 2.a. “Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels” wordt zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam gedeeltelijk aan dit principe tegemoetgekomen. In geen van de drie gevallen is er sprake van een gezamenlijke definiëring van de regels. De definiëring van regels is in Delft door de regisserende partij gedaan. Omgevingsmanagers werken in de organisatievorm nauw samen met Communicatiemedewerkers. Eén persoon is de spil tussen beiden. Vaststelling en acceptatie van regels lijkt in Delft een ongeschreven regel. In Antwerpen is door de Stad een procesnota opgesteld met daarin de rollen van de partijen. Deze nota is enkel door het College goedgekeurd en niet door de betrokken partijen die vertegenwoordigd zijn in de Stuurgroep. In Amsterdam heeft de regisserende partij het heft in handen genomen om de regels te definiëren. De regels staan beschreven in het boek “Zo werken wij op het Stationseiland”. De werkwijze is gepresenteerd aan de betrokken partijen en acceptatie heeft plaatsgevonden door het tekenen van een soort van convenant.

Verschillen

Gelet op het dragen van verantwoordelijkheden en anderen daarop aanspreken wordt er dwalend gescoord. In Delft dragen stakeholders in zekere zin hun verantwoordelijkheden. De aannemer levert info aan de Communicatiegroep om de interactie met de omgeving te optimaliseren en daar waar nodig bij te sturen. In Antwerpen dragen partijen niet hun verantwoordelijkheden. Buiten de huidige organisatievorm zoals deze in de procesnota is beschreven zijn er geen duidelijke afspraken. Er wordt in sommige gevallen zonder verslaglegging gewerkt. Het proces in Antwerpen loopt in vertrouwen en in beslotenheid. Wanneer het vertrouwen afneemt is er geen houvast. In Amsterdam zijn partijen verantwoordelijk voor een deel van de uitvoering. Zij dragen ook hun verantwoordelijkheid. Tijdens verschillende overleggen vindt afstemming plaats om tot overeenstemming te komen om de werkzaamheden uit te voeren. In Amsterdam wordt tevens gewerkt met een functiekaart waarop de mogelijkheden en indirect de verantwoordelijkheden worden aangegeven.

3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	Delft	Antwerpen	A'dam
3.a. Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren.	+	+	+
3.b. Geen enkele stakeholder neemt een positie in.	+	+	+/-
3.c. Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte.	+	+	+
3.d. Experts leveren input aan de probleemoplossing.	+/-	-	+
3.e. De facilitator is een gespreksleider, procesmanager en vormgever.	+	+	+

Kijkend naar de derde processtap "Faciliteren van probleemoplossing in een groep" valt op dat er veel overeenkomstige scores zijn. Ontwerpprincipes 3.a., 3.c. en 3.e. scoren "+" dat wil zeggen "Wel aanwezig". De overige ontwerpprincipes (3.b. en 3.d.) scoren uiteenlopend.

Overeenkomsten

Zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam komen diverse belangen en prioriteiten uit gesprekken naar voren. In Delft wordt onder meer met de ondernemers gesproken over belangen gericht op bereikbaarheid, leveranties en inkomstenverlies. In Antwerpen is er door een informeel participatietraject te starten met de buurt gesproken over belangen en prioriteiten. Met de grondeigenaren is intensief contact geweest. Echter is er tijdens de ontwerpfase geen interactie geweest tussen stad en grondeigenaren. Deze strategie heeft het proces versneld. In Amsterdam wordt er tijdens overleggen ook gesproken over belangen en prioriteiten. Door deze gesprekken zijn bepaalde zaken aan het licht gekomen en daaropvolgend is het ontwerp bijgesteld.

Kijkend naar ontwerpprincipe 3.c. "Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte" is dit principe in de drie cases herkenbaar. In Delft is door het uitvoeren van een omgevingsanalyse een basis gelegd voor de tegemoetkoming aan ieders behoefte. De aannemer speelt bij deze tegemoetkoming een belangrijke rol. De aannemer is de uitvoerende partij die rekening moet houden met de omgeving tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. In Antwerpen is er rekening gehouden met de bestaande functies in het plangebied. Deze worden in het toekomstig plan geborgd. Tijdens de werkzaamheden in Amsterdam wordt er met alle vervoersstromen rekening gehouden.

Veilige fietsroutes worden aangeboden en verkeersregelaars borgen de veiligheid op het moment dat drukke verkeersstromen aanwezig zijn op het Stationseiland.

De omgevingsmanager c.q. programmaleider is in alle drie de projecten een facilitator van het “Stakeholderproces”. Zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam faciliteert de omgevingsmanager c.q. programmaleider alle overleggen. Partijen worden nader tot elkaar gebracht en tijdens gesprekken wordt een initiërende rol ingenomen door de facilitator. Op basis van tussentijdse evaluaties het proces bijstellen is in sommige gevallen noodzakelijk, blijkt uit het project uit Antwerpen.

Verschillen

Ontwerpprincipe 3.b. “Geen enkele stakeholder neemt een positie in” scoort uiteenlopend. Zo is in Delft sprake van een begripvolle situatie waarbij geen positie wordt ingenomen door de ondernemers en omwonenden. Wel is het een voorwaarde om tijdig te informeren en belangen te horen om deze situatie vast te houden. In Antwerpen vormt principieel onderhandelen de boventoon. Positioneel onderhandelen is nauwelijks aan de orde. In Amsterdam wordt tijdens het faciliteren van een probleemoplossing, in de zin van werkterrein toezeggen, principieel onderhandeld. Uit de empirie is echter op te maken dat positie innemen door de regisserende partij in sommige gevallen gewenst is. Kaders scheppen waarbinnen bepaalde keuzes plaatsvinden is van belang om grip te houden op een succesvol verloop van het project.

Voor wat betreft ontwerpprincipe 3.d. dat gericht is op de input van experts wordt in Delft tegemoet gekomen aan dit grondbeginsel. Experts beoordelen de bouwmethodiek en adviseren over de verkeerssituatie. In Antwerpen wordt echter totaal geen gebruik gemaakt van experts in de vorm van onafhankelijke adviseurs o.i.d. Amsterdam maakt daarentegen wel gebruik van experts. Tijdens een wekelijks overleg adviseren onder andere de verkeerspolitie, brandweer en het Gemeentelijk Vervoersbedrijf (GVB) over de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid in de stationsomgeving. De omgevingspartijen leveren input.

4. Bereiken van overeenstemming	Delft	Antwerpen	A'dam
4.a. Stakeholders geven aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen.	+	+	+
4.b. Aanpassingen maken het voorstel acceptabel.	+	+	+
4.c. Meerderheid van stemmen is niet aan de orde.	+	+	+
4.d. Tenietgedane belangen zijn gecompenseerd.	+	+	-
4.e. Stakeholders communiceren eenzelfde informatie naar de buitenwereld.	+	+	+

De vierde processtap “Bereiken van overeenstemming” kent overeenkomstige en afwijkende scores. De principes 4.a., 4.b., 4.c. en 4.e. scoren gelijksoortig. Het grondbeginsel 4.d. scoort verschillend. Het is opvallend dat in Delft en Antwerpen tegemoet wordt gekomen aan alle ontwerpprincipes.

Overeenkomsten

Tijdens het “Stakeholderproces” in zowel Delft als in Antwerpen en Amsterdam geven stakeholders aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen. In Delft komt dit tot uiting door de wegblijvende respons

van de omwonenden op de verstuurde brieven en door de positieve reacties van de ondernemers tijdens de gevoerde gesprekken. In Antwerpen zijn de stedenbouwkundige scenario's in alle openheid bediscussieerd en heeft iedere partij op papier gezet naar welk stedenbouwkundig scenario de voorkeur uitgaat. In Amsterdam wordt tijdens gesprekken oplossingsgericht gedacht. Het accent op de onvrede wordt op de achtergrond gelaten. De omgevingsmanager geeft "voorzetten" om gesprekken op gang te brengen.

Gelet op ontwerpprincipe 4.b. is te stellen dat aanpassingen in de drie cases zorgen voor acceptatie. In Delft is de omgeving aangepast om de uitvoering c.q. het voorstel acceptabel te maken. In Antwerpen is er met de vaststelling van het definitieve stedenbouwkundig scenario rekening gehouden met bestaande functies waardoor acceptatie is opgetreden. Het project in Amsterdam is acceptabel geworden voor stakeholders nadat het Voorlopig Ontwerp is aangepast.

In de drie projecten communiceren stakeholders eenzelfde informatie naar de buitenwereld. In Delft wordt de communicatie verzorgd door het Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone Delft (OBS). Communicatie vindt plaats onder eenzelfde naam, namelijk: "Spoorzone Delft". De stad Antwerpen is in het project Kievit Fase II de communicerende partij. Uitkomsten van de onderhandelingen zijn nooit naar buiten gebracht. In Amsterdam zijn er duidelijke regels over de communicatie met de buitenwereld. In een regie communicatieoverleg vindt afstemming plaats, er zijn regels bij conflicten en door proactief handelen, middels publicaties, neemt het aantal vragen af.

Ontwerpprincipe 4.c. scoort tevens overeenkomstig in de beschouwde cases. Zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam wordt tegemoet gekomen aan dit basisbeginsel. Een meerderheid van stemmen is in deze twee projecten niet aan de orde. In Delft wordt er sowieso niet "gestemd", maar wordt er met de ondernemers gesproken over de belangen en op welke wijze deze belangen kunnen worden geborgd in de uitvoering van het project. Tussen de regisserende partij en de omwonenden wordt er ook niet gestemd. Informeren via een brief aan huis is de enige wijze waarop steun wordt verkregen. In Amsterdam wordt er op eenzelfde manier te werk gegaan. In gesprekken wordt de juiste afweging gemaakt door rekening te houden met de belangen van betrokken partijen. In Antwerpen heeft de stad, nadat iedere partij de voorkeur heeft uitgesproken voor een stedenbouwkundig scenario, de definitieve keuze gemaakt.

Verschillen

Kijkend naar de scorekaart heeft alleen ontwerpprincipe 4.d. afwijkend gescoord. In Delft en Antwerpen zijn tenietgedane belangen gecompenseerd. Om de bereikbaarheid voor een van de ondernemers te garanderen heeft een verkeersingreep plaatsgevonden. Anders gezegd heeft de regisserende partij het tenietgedane belang gericht op de bereikbaarheid gecompenseerd door de fysieke omgeving aan te passen. In Antwerpen heeft er ook compensatie van tenietgedane belangen plaatsgevonden. Gelet op de onderhandelingen over de grondoverdracht zijn verschillen in de grondprijzen niet verrekend en worden verhuiskosten vergoed. Daarentegen vindt er in Amsterdam geen compensatie plaats. Opvallend hierbij is het grote aantal interne stakeholders die participeren in het project op het Stationeiland in Amsterdam.

5. <u>Mensen aan hun toezeggingen houden</u>	Delft	Antwerpen	A'dam
5.a. Bepaalde stakeholders zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering.	+	+	+
5.b. In de overeenkomst bestaat een mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan en deze beter te maken.	+/-	-	+/-
5.c. De neutrale stakeholder draagt zorg voor het naleven van gemaakte afspraken.	-	+	+/-

Afwijkende scores domineren in de laatste processtap “Mensen aan hun toezeggingen houden” uit het normatieve kader. Ontwerpprincipe 5.a. scoort overeenkomstig. 5.b. en 5.c. scoren zeer uiteenlopend.

Overeenkomsten

De overeenkomstige score betreft dat bepaalde stakeholders verantwoordelijk zijn voor (een deel van) de uitvoering. Zowel in Delft als in Antwerpen en Amsterdam wordt tegemoet gekomen aan dit ontwerpprincipe. De aannemer is in de drie projecten verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering. De gemeente fungeert hierbij als regisseur en toezichthouder. Specifiek zijn er in Antwerpen afspraken gemaakt over de drie bouwblokken van het project. De bouwblokken worden op de markt gebracht en worden een verantwoordelijkheid van de uitvoerende partij. Daarnaast is een grondeigenaar zelf verantwoordelijk voor haar uitbreiding. Een reactie uit Amsterdam op de vraag of bepaalde stakeholders verantwoordelijk zijn voor bepaalde zaken is: “logisch”.

Verschillen

De afwijkende scores richten zich op de flexibiliteit van een overeenkomst en het naleven van gemaakte afspraken. Kijkend naar ontwerpprincipe 5.b. dat gericht is op flexibiliteit is het volgende op te maken uit de empirie. De onderzoeksresultaten gericht op Delft laten zien dat de flexibiliteit van de overeenkomst sterk afhankelijk is van de technische mogelijkheden en de bereidheid van de aannemer. Tijdens de uitvoering is de aannemer de partij die direct rekening moet houden met de omgeving, waarbij rekening houden vaak in relatie staat met kosten, die uiteindelijk laag moeten blijven. Het project in Amsterdam kent tijdens de planvormingsfase een hoge flexibiliteit. Daar waar nodig wordt de fasering bijgesteld. In Amsterdam blijken ook de technische mogelijkheden van het project de flexibiliteit van de overeenkomst bepalen. Doordat er in Amsterdam wordt gewerkt met buitendienststellingen van het spoor bestaat er niet de mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan. Ondanks de lage mate van flexibiliteit tijdens de uitvoering is er wel sprake van een hoge implementatiezekerheid van het project. In Antwerpen is een opvallende situatie te bespeuren. Eén op één relaties en het ontbreken van een principeovereenkomst zorgen voor een hoge mate van flexibiliteit. Echter ontbreekt er in het “stakeholderproces” een principeovereenkomst. Een hoge mate van flexibiliteit staat daarmee haaks tegenover de zekerheid van het project. Wanneer een partij in deze situatie uit het “stakeholderproces” stapt, ligt het project stil. Onteigenen is dan een laatste optie. Rechten en plichten zijn niet vastgelegd. Ondanks de afwezigheid van een dergelijke overeenkomst blijkt de aanpak in Antwerpen effectief. Partijen zijn persoonlijk en open.

Kijkend naar de partij die verantwoordelijk is voor de naleving van gemaakte afspraken, blijkt in Delft de gemeente en niet de neutrale stakeholder hiervoor verantwoordelijk te zijn. Gelet op de

omgeving is de omgevingsmanager de actor die afspraken controleert. In Antwerpen zorgt de programmaleider als neutrale actor ervoor dat gemaakte afspraken worden nageleefd. Daarnaast spreken partijen in de huidige organisatievorm elkaar aan op hun verantwoordelijkheden c.q. gemaakte afspraken. In Amsterdam mobiliseert de omgevingsmanager alle partijen en regisseert de bouwwerkzaamheden door de verschillende overleggen die plaatsvinden. Echter is de omgevingsmanager in Amsterdam niet neutraal. Uit eerdere beschrijvingen blijkt dat deze actor als uiteindelijke beheerder wel degelijk belang heeft bij het project.

4.5. Conclusie

Al met al is antwoord te geven op de vraagstelling die in dit hoofdstuk centraal staat: Welke leerervaringen kunnen we trekken uit praktijksituaties waarbij meerdere stakeholders met verschillende belangen en meningen betrokken zijn, die via een bepaald proces van samenwerking resultaat willen boeken?

Om antwoord te geven op deze vraagstelling is het van belang om te refereren aan de gestelde hypothese in dit onderzoek. In hoofdstuk 2 van deze thesis is namelijk verondersteld dat een praktische toepassing van het 'ideaalmodel' automatisch leidt tot een succes. Op basis van de voorgaande analyse is te stellen dat de cases in Delft, Antwerpen en Amsterdam als succesvol bestempeld kunnen worden. Succesvol met het oog op 'projectdoorgang' en 'tevredenheid' bij betrokken partijen. Er wordt echter niet in alle gevallen tegemoetgekomen aan de ontwerpprincipes uit het 'ideaalmodel'. Hieruit valt te concluderen dat het ideaalmodel wellicht 'te idealistisch' is en er ruimte ontstaat voor verschillende aanpakken gericht op stakeholdermanagement. Verschillende aanpakken gericht op stakeholdermanagement zijn te herleiden uit de voorgaande analyse. Overeenkomstige en verschillende scores richten zich respectievelijk op generieke en unieke aspecten van stakeholdermanagement. Generiek in de zin van "need to know" oftewel 'cruciaal' en uniek in de zin van "nice to have" oftewel 'toevoegend'.

De te leren lessen uit de praktijksituaties waarin het stakeholderproces is beschouwd, richten zich dus op 'cruciale' en 'toevoegende' strategieën gericht op stakeholdermanagement. Kijkend naar de processtappen uit het ideaalmodel worden de onderstaande lessen getrokken. In het slothoofdstuk wordt het onderscheid tussen 'cruciale' en 'toevoegende' strategieën nadrukkelijker belicht.

1. Initiatief nemen

Refererend aan de eerste processtap die zich richt op de opstartfase van een bepaald samenwerkingsproces is te leren uit de praktijksituaties dat de regisserende organisatie de partij is geweest die een assessment heeft uitgevoerd en de deelnemende stakeholders heeft bepaald. Daarbij is het opvallend dat in Antwerpen en Amsterdam bestaande relaties het op te starten "stakeholderproces" vergemakkelijken.

Daarnaast is een assessment, in welke vorm van ook, in de beginfase van de projecten noodzakelijk om grip te krijgen op de omgeving. De omgeving betrekken bij de start van een project zorgt in Delft voor een begripvolle situatie. In Antwerpen en Amsterdam heeft de regisserende partij, zonder enige interactie, de omgeving in kaart gebracht. Daarnaast is uit de projecten op te maken dat ook niet onafhankelijke ondersteuners een "positieve omgeving" kunnen creëren om een project goed te laten verlopen. De bereidheid tot deelname wordt in Delft bevorderd door persoonlijke gesprekken en aandacht voor de omgeving in de vorm van tijdig informeren. Belangen die op het spel staan spelen

altijd een grote rol van betekenis. Uit het project in Antwerpen blijkt tevens dat een vertrouwensbreuk uit het verleden een toekomstige procesgang kan vertragen.

2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden

Uit de empirie is op te maken dat gezamenlijk definiëren van spelregels en doelen niet zo zeer een succesfactor is. Het definiëren van regels en doelen in een basisdocument door de regisserende partij lijkt voldoende. Vaststelling en acceptatie van regels is vaak een ongeschreven regel. Formaliseren in de vorm van het tekenen van een convenant geeft een zeker mate van houvast c.q. zekerheid.

Tevens blijkt uit de data dat het belangrijk is om proactief te handelen gelet op de interactie met de omgeving. Een proces in vertrouwen en in beslotenheid laten verlopen zorgt voor een versnelde procesgang. Dit neemt niet weg dat een vertrouwensbreuk het proces kan vertragen. Formele overleggen inlassen met daarbij duidelijke afspraken is een belangrijke factor om controle te krijgen op het dragen van verantwoordelijkheden en anderen daarop aanspreken.

3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep

Belangen en prioriteiten inventariseren en vervolgens “rekening houden met elkaar” lijkt het devies in de facilitatie van een probleemoplossing. Bij werkzaamheden speelt afhankelijkheid van de uitvoerende partij zeker een rol. De facilitator is in dit geheel een mobilisator die partijen bijeen brengt, gesprekken op gang brengt en daar waar nodig ingrijpt om een vlot “stakeholderproces” te bewerkstelligen.

Uit de beschouwde praktijksituaties is daarnaast op te maken dat principieel onderhandelen een bovengeschiede is van positioneel onderhandelen. Echter, het is vanuit de regisserende partij gezien, in sommige gevallen zaak om toch positie in te nemen. Specifiek wordt bedoeld op kaders scheppen waarbinnen keuzes worden gemaakt. De input van experts kan in sommige gevallen een positief effect hebben op de procesgang. Alternatieven en mogelijkheden laten beoordelen door experts kan het draagvlak voor een bepaald aspect c.q. project vergroten.

4. Bereiken van overeenstemming

Gelet op het bereiken van overeenstemming in een samenwerkingsproces is te stellen dat er vanuit een “basisbeginsel” naar de mening c.q. steun van betrokkenen kan worden gevraagd. Het “basisbeginsel” kan een voorlopig ontwerp of een pakket aan basisvoorwaarden betreffen. Tijdens het bereiken van overeenstemming draait het om principes en niet om de meerderheid die beslist. Door bijstelling van het basisbeginsel kan acceptatie worden verkregen. Duidelijk communiceren via bijvoorbeeld publicaties en onder eenzelfde naam is een succesfactor. Overleggen gericht op communicatieregie kan zorgen voor een betere afstemming. Starten vanuit een basisbeginsel, vragen naar de mening c.q. steun van betrokkenen in een omgeving met duidelijke regels over de communicatie en een onderscheid tussen open en betrouwbare informatie lijkt het credo in het “stakeholderproces” bij de processtap “bereiken van overeenstemming”.

Daarnaast is uit de casestudies op te maken dat compenseren nodig is om overeenstemming te bereiken in het “stakeholderproces”. Hierbij is wel een onderscheid te maken tussen externe en interne stakeholders. Bij externe stakeholders lijkt de vraag naar compensatie groter dan bij de interne stakeholders.

5. Mensen aan hun toezeggingen houden

Kijkend naar de implementatie van het betreffende voorstel is uit de praktijksituaties op te maken dat iedere stakeholder logischerwijs vanuit haar takenpakket bepaalde verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld. Hierbij lijkt een goed bewustzijn van het takenpakket doorslaggevend in de mate waarin mensen zich aan hun toezeggingen houden.

Tevens is uit de cases te herleiden dat er een relatie bestaat tussen de flexibiliteit en de zekerheid van een project. Daarnaast is de flexibiliteit van een overeenkomst sterk afhankelijk van de technische mogelijkheden. Een informele aanpak leidt tot open en persoonlijke processen. Een informele aanpak zorgt daarentegen voor veel onzekerheden. De neutrale actor, wanneer deze überhaupt in een "stakeholderproces" aanwezig is, is de controlerende actor lettend op het naleven van afspraken. De empirie laat echter zien dat "partijdige" partijen deze taak ook effectief kunnen uitvoeren.

5. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk is het sluitstuk van dit onderzoeksrapport en geeft antwoord op de centrale onderzoeksvraag: Welke strategieën, gericht op stakeholdermanagement, worden op welke wijze en op welk moment ingezet bij de ontwikkeling en uitvoering van de geselecteerde projecten? Door het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag is het wetenschappelijk en maatschappelijk gestelde doel van dit onderzoek bereikbaar. Door het verkennen van de theoretische, methodische en empirische noties van stakeholdermanagement en het analyseren en beoordelen van mogelijke strategieën, gericht op stakeholdermanagement, is het mogelijk om kennis aan te leveren aan de POS om de samenwerking met de actoren tijdens het transitieproces in het Utrechtse stationsgebied te optimaliseren.

Alvorens aanbevelingen te formuleren voor de POS om de samenwerking met de actoren tijdens de herontwikkeling van het stationsgebied in Utrecht te optimaliseren, worden de leerervaringen als 'cruciaal' en 'toevoegend' onderverdeeld en in hoofdlijnen uitgelegd. Dit onderzoek eindigt met een kritische beschouwing op de onderzoeksresultaten en een reflectie op de betekenis van dit onderzoek vanuit het perspectief van methodologie en inhoud.

5.1. Conclusie

Deze thesis richt zich op de door Van Zalinge (2009) geïntroduceerde managementstijl stakeholdermanagement, dat als onderdeel wordt gezien van omgevingsmanagement. Ter invulling van stakeholdermanagement is de Mutual Gains Approach (MGA) van Susskind & Field (2009) en Evers (2009) als uitgangspunt genomen. Aan de hand van de processtappen en de principes van de MGA is dit concept geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. Daarmee is er een analysekader ontwikkeld dat als 'ideaalmodel' voor dit type van situaties wordt beschouwd.

In dit onderzoek is verondersteld dat een praktische toepassing van de MGA automatisch leidt tot een succes. Succes in de zin van 'projectdoorgang' en 'tevredenheid' bij de betrokken partijen. Uit het empirische gedeelte van dit onderzoek valt te concluderen dat de beschouwde praktijksituaties, conform de verwachting bij de selectie, als succesvol kunnen worden aangeduid. De beschouwde projecten vinden doorgang en er is sprake van een begripvolle situatie bij de betrokken partijen. Daarbij blijkt uit de analyse echter, dat niet aan alle ontwerpprincipes uit het ideaalbeeld tegemoet wordt gekomen. Dat zou volgens het ideaalbeeld wel het geval moeten zijn. Dit gegeven impliceert dat het theoretisch geschetste ideaalbeeld wellicht 'te idealistisch' is en dat er in de praktijk dus ruimte is voor verschillende aanpakken gericht op stakeholdermanagement. Dat blijkt ook in de analyses van de cases. De verschillende aanpakken komen tot uiting in de overeenkomstige en verschillende effectscores voor de verschillende aanpakken op de set van gedefinieerde indicatoren. Dit leidt ertoe dat in dit onderzoek een duidelijk onderscheid kan worden gemaakt tussen 'cruciale' en 'toevoegende' strategieën gericht op stakeholdermanagement.

5.1.1. Cruciale strategieën gericht op stakeholdermanagement

Dit onderzoek leert dat er een aantal strategieën als 'cruciaal' kunnen worden aangeduid. Deze worden weergegeven in kader 5.1.1.1 en onderstaand uiteengezet. In de beginfase van een stakeholderproces is het van cruciaal belang dat de regisserende partij een omgevingsanalyse uitvoert en de deelnemende partijen selecteert, d.w.z. partijen die niet enkel geïnformeerd behoeven te worden maar

daadwerkelijk worden geacht mee te denken en mee te beslissen. Hierbij is het belangrijk dat bestaande relaties tussen partijen worden benut.

Het is tevens raadzaam om als regisserende partij proactief te handelen gelet op de interactie met de omgeving. Het stakeholderproces op basis van goed onderling vertrouwen en in beslotenheid uitvoeren leidt tot een versnelde procesgang van de samenwerking. Specifiek kan dit door niet alle informatie met alle partijen te delen en door een duidelijk onderscheid maken tussen plenaire en bilaterale overleggen.

Daarnaast is het raadzaam om als regisserende partij de spelregels en doelen van het stakeholderproces te definiëren en deze vast te leggen in een basisdocument. Vervolgens is het zaak om een zeker mate van houvast te creëren door de spelregels en doelen te formaliseren middels ondertekening van een convenant door de samenwerkingspartners.

In de zoektocht naar een gedragen (inrichtings)voorstel bij ruimtelijke vraagstukken is het van groot belang om als regisserende partij de belangen en prioriteiten van de betrokken partijen te inventariseren en rekening te houden met de kernactiviteiten van elke partij. Tevens is het raadzaam om de uitvoerende partij te betrekken bij de oplossing van het probleem. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat de omgeving zeer afhankelijk is van de uitvoerende partij. Een persoon als 'mobilisator' aanstellen is cruciaal om een vlot stakeholderproces te bewerkstelligen.

Om in een stakeholderproces tot overeenstemming te komen is het van cruciaal belang dat er een 'basisbeginsel' voor handen is. Dit 'basisbeginsel' kan een pakket aan randvoorwaarden of stedenbouwkundige alternatieven betreffen. Om acceptatie te verkrijgen is bijstelling van het 'basisbeginsel', in de zin van stedenbouwkundige alternatieven of een pakket aan randvoorwaarden, essentieel. Communicatie dient in het gehele stakeholderproces op orde te zijn. Communicatie gebeurt onder eenzelfde naamgeving en via regelmatige publicaties. Uit dit onderzoek is gebleken dat duidelijke regels over de communicatie en een onderscheid tussen open en betrouwbare informatie noodzakelijk zijn in een proces van samenwerking.

Gelet op de implementatiezekerheid van een probleemoplossing is uit dit onderzoek gebleken dat de betrokken partijen zich goed bewust moeten zijn van hun takenpakket, zodat samenwerkingspartners zich aan hun toezeggingen houden en bepaalde verantwoordelijkheden dragen. Dit is te bewerkstelligen door partijen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.

1. De regisserende partij voert een omgevingsanalyse uit en bepaalt de deelnemende stakeholders.
2. Bestaande relaties worden benut.
3. Proactief handelen.
4. Het stakeholderproces in vertrouwen en beslotenheid laten verlopen.
5. De regisserende partij definieert de spelregels en doelen en stelt deze vast in een basisdocument.
6. Houvast creëren middels formaliseren van regels in een samenwerkingsconvenant.
7. 'Belangen en prioriteiten inventariseren' en 'rekening houden met elkaar' is het devies.
8. De uitvoerende partij wordt betrokken bij de oplossing van het probleem.
9. Eén actor neemt de rol als mobilisator op zich.
10. Vanuit een 'basisbeginsel' wordt naar de mening c.q. steun van betrokkenen gevraagd.
11. Bijstellen van het 'basisbeginsel' met het oog op verkrijgen van acceptatie.
12. Communicatie vindt plaats middels publicaties en onder eenzelfde naam.
13. Afstemming in zowel planvorming als communicatie is zeer belangrijk.

14. Iedere stakeholder moet zich bewust zijn van haar takenpakket om bepaalde verantwoordelijkheden te dragen.

Kader 5.1.1.1: Cruciale strategieën gericht op stakeholdermanagement

5.1.2. Toevoegende strategieën gericht op stakeholdermanagement

Naast de bovenstaande cruciale strategieën haalt dit onderzoek ook strategieën naar boven die als 'toevoegend' zijn aan te duiden, d.w.z. dat ze kunnen bijdragen maar het niet toepassen ervan zal niet direct leiden tot een grote kans op falen. Deze strategieën worden onderstaand uiteengezet en staan ter verduidelijking opgesomd in kader 5.1.2.1. Om een begripvolle omgeving te creëren kan het aanstellen van een (on)afhankelijke ondersteuner aan het proces bevorderend werken. Daarnaast kunnen persoonlijke gesprekken voeren en tijdig informeren van toegevoegde waarde zijn om de bereidheid tot deelname bij stakeholders te vergroten.

Daarnaast is het toevoegend om in sommige situaties zowel een informele als formele werkwijze toe te passen. Een informele werkwijze, zoals het organiseren van bijeenkomsten buiten de standaard overlegmomenten, leidt tot openheid tussen partijen en een formele werkwijze, die zich vertaalt naar de standaard overlegmomenten, leidt tot controle en zekerheid.

In een proces van samenwerking tussen stakeholders is het als regisserende partij zaak om kaders te stellen waarbinnen keuzes gemaakt worden. Door kaders te stellen neemt de regisseur van het samenwerkingsproces een bepaalde positie in. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze positionele houding soms gewenst is om een onderhandeling te starten. Positioneel onderhandelen moet echt niet bovengeschied raken aan principieel onderhandelen, waarbij er wordt gesproken over belangen en prioriteiten en 'ja of nee' uit den boze is. Het gebruik van experts kan van toegevoegde waarde om bepaalde keuzes te kunnen onderbouwen en de procesgang te versnellen.

Met het oog op het bereiken van overeenstemming in een proces van samenwerking blijkt uit dit onderzoek dat compensatie bieden aan partijen een gunstig effect kan hebben. Hierbij is wel een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen compensatie aan interne of externe stakeholders. De behoefte aan compensatie bij externe stakeholders lijkt groter.

Tot slot kan het bevorderend werken wanneer een (on)afhankelijke partij een controlerende functie uitvoert bij de implementatie van een bepaalde probleemoplossing. Daarbij is uit dit onderzoek te concluderen dat het noodzakelijk is een afweging te maken tussen 'flexibiliteit' en 'zekerheid' in een samenwerkingsproces. Zo geeft een principeovereenkomst een mate van zekerheid aan een bepaald planvoornemen maar het kent daarentegen weinig flexibiliteit.

1. Een begripvolle omgeving wordt gecreëerd door een (on)afhankelijke actor.
2. Persoonlijke gesprekken voeren en tijdig informeren om de bereidheid tot deelname te vergroten.
3. Zowel een formele als informele werkwijze hanteren.
4. De regisserende partij stelt kaders op waarbinnen keuzes gemaakt worden.
5. Principieel onderhandelen is bovengeschied aan positioneel onderhandelen.
6. Experts betrekken om de procesgang te versnellen.
7. Compensatie bieden in sommige gevallen.
8. De (on)afhankelijke partij vervult een controlerende functie.
9. Een afweging maken tussen 'flexibiliteit' en 'zekerheid'.

Kader 5.1.2.1: Toevoegende strategieën gericht op stakeholdermanagement

5.1.3.Lessons Learned: een kritische beschouwing op de onderzoeksresultaten

Uit de bovenstaande conclusie is op te maken dat dit onderzoek 'cruciale' en 'toevoegende' strategieën afleidt uit de empirie, vanuit een analysesturend ideaalbeeld. De cruciale strategieën kunnen als generiek worden beschouwd. Deze strategieën zijn 'need to have' en vormen de wetmatigheden gericht op stakeholdermanagement. De toevoegende strategieën zijn daarentegen als uniek te noemen en zijn 'nice to have' in een stakeholderproces. Een belangrijke vraag blijft: leidt het niet toepassen van de cruciale strategieën tot falen? Dit onderzoek suggereert van wel. Echter, er zijn wellicht ook andere factoren van grote invloed op een stakeholderproces die in dit onderzoek onderbelicht blijven. Empathie en gezond verstand lijken wellicht ook een grote rol van betekenis te spelen om een planmatig georganiseerde interactie tussen twee of meer partijen te bewerkstelligen. Containerbegrippen als respect en vertrouwen liggen ogenschijnlijk aan de basis van een proces aan samenwerking. Daarnaast is het misschien wel zo dat een mix van zowel 'cruciale' als 'toevoegende' tot een beter rendement leidt in een stakeholderproces. Complexiteit en uniciteit zijn kenmerkend voor ruimtelijke planvormingsprocessen. Het combineren en afwisselen van strategieën in complexe en unieke opgaven ligt misschien meer voor de hand om zodoende de voor- en nadelen die ontstaan in unieke situaties te ondervangen. Vervolgonderzoek kan hierover uitsluitsel geven.

Gelet op de theoretische noties die in dit onderzoek de basis vormen om de werkelijkheid te toetsen, worden een aantal processtappen geïntroduceerd. In dit onderzoek wordt het stakeholderproces geanalyseerd aan de hand van deze processtappen. De kritiek op deze manier van onderzoeken richt zich tot de vraag of stakeholderprocessen ook echt op deze manier in compartimenten zijn onder te verdelen. De processtappen behorend bij stakeholdermanagement zijn, naar het gevoel van de onderzoeker, sterk met elkaar verweven en een onderscheid aanbrengen in bepaalde processtappen is en blijft zeer lastig. Dit is ook de reden dat de processtappen in het slothoofdstuk van deze thesis op de achtergrond worden gehouden.

In dit onderzoek worden ook conclusies getrokken die zich richten op communicatie. In het theoretische hoofdstuk is echter gesteld dat communicatie net als stakeholdermanagement, conditionering en verkeersmanagement een apart onderdeel van omgevingsmanagement vormen. De uitspraken in dit onderzoek gericht op communicatie behoeven wellicht een beter fundament, ondanks dat deze sterk met elkaar verweven zijn. Vervolgonderzoek gericht op dit onderdeel van omgevingsmanagement is dan ook gewenst.

Al met al levert dit onderzoek kennis op die kan bijdragen aan de optimalisatie van een stakeholderproces in een specifieke context, zoals in het Utrechtse stationsgebied. In dit onderzoek is getracht de complexe en unieke werkelijkheid grijpbaar en kenbaar te maken. De volgende paragraaf richt zich op concrete aanbevelingen aan de POS als regisseur van de transformatie van het Utrechtse stationsgebied.

5.2.Aanbevelingen

De bovengenoemde conclusies zijn aan te duiden als 'kennis' die aangeleverd wordt om de theoretische noties over stakeholdermanagement kracht bij te zetten. In het belang van de POS is het noodzakelijk om de 'kennis', die voortkomt uit dit onderzoek, te concretiseren naar praktische aanbevelingen ter optimalisatie van het Stakeholderproces in het Utrechtse stationsgebied.

5.2.1. Stakeholdermanagement in het Utrechtse stationsgebied

Ter optimalisatie van het proces van samenwerking tussen de POS en de partijen binnen en buiten het bestaande contractmodel reikt dit onderzoek een aantal strategieën aan die van 'cruciale' en 'toevoegende' waarde zijn. Om dubbelzinnigheden in dit slothoofdstuk te voorkomen worden de 'cruciale' en 'toevoegende' strategieën niet nogmaals expliciet genoemd. Het is zaak kennis te nemen van deze strategieën en ook deze kennis mede te beschouwen als aanbeveling. Echter, sommige strategieën zijn door te vertalen naar praktische aanbevelingen, die nadrukkelijk aan bod komen in deze paragraaf.

Op basis van de kritische beschouwing behorende bij deze thesis richt de eerste aanbeveling zich op het bewustzijn dat empathie en gezond verstand wellicht een meer belangrijke (dan in de theorie veronderstelde) basis vormen voor een succesvolle optimalisatie van het stakeholderproces in het Utrechtse stationsgebied. Dit onderzoek levert daarvoor geen concreet bewijs, maar het is een case-gebaseerd aanvoelen van de onderzoeker. De aanbeveling impliceert dat goed gelet wordt op inzet van mensen in verschillende rollen in het proces en met name aandacht wordt gegeven voor de vaardigheden van deze mensen met het oog op realisatie van empathie en het voldoende ruimte bieden aan inzichten gebaseerd op ervaring en gezond verstand.

Een tweede aanbeveling richt zich op de spelregels en doelen van het Utrechtse transformatieproces. Ter bevordering van de samenwerkingsproces is het aan de POS om te streven naar documenten zoals deze in Delft en Amsterdam voorhanden zijn en waarin de algemene werkwijze in protocollen is vastgelegd. Vervolgens is het zaak om acceptatie van de werkwijze te realiseren en vast te leggen door de partners een covenant te laten ondertekenen. Hierdoor is iedereen op de hoogte van de werkwijze in het stationsgebied en wordt de intentie uitgesproken om deze werkwijze na te streven.

Ten derde wordt de aanbeveling gedaan om de aannemers intensief te betrekken bij de interactie met de omgeving. Tevens dient bij de aannemer het bewustzijn te worden gecreëerd dat een positieve omgeving de procesgang en, voor de aannemer van belang, de uitvoerende werkzaamheden kan versoepelen.

Daarnaast is het raadzaam om kaders te scheppen in de vorm van functiekaarten, mits die regelmatig worden geactualiseerd. Op die functiekaarten worden de mogelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement aangegeven. Specifiek wordt hiermee bedoeld op mogelijkheden die zich richten op de toewijzing van werkterreinen en bereikbaarheidsaanpassingen.

Tot slot wordt aanbevolen om het communicatiebeleid te intensiveren door maandelijkse en wekelijkse overlegmomenten in te plannen met de (uitvoerende) partijen. Hierbij zijn de overlegmomenten voorzien van duidelijke regels, waarbij gedacht kan worden aan bijvoorbeeld een deadline waarop de (uitvoerende) partijen benodigde implicaties in de functiekaart kenbaar maakt.

5.3. Reflectie

Deze thesis wordt afgesloten met een reflectie op de *onderzoeksmethoden* en *inhoud* van het onderzoek. Beperkingen van het onderzoek komen hierbij aan bod.

Kijkend naar de *onderzoeksmethoden* en *inhoud* is in dit onderzoek allereerst het 'probleem' verkend op basis van open interviews en archiefonderzoek. Door het gebruik van open interviews heeft de Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht op een open wijze het probleem kenbaar kunnen maken.

Het open karakter van de probleemverkenning heeft ertoe geleid dat het probleem breed is begrensd en zich richt op de interactie met de stakeholders zowel in als buiten het contractmodel. De breedte van deze afbakening zou ter discussie gesteld kunnen worden. In dit onderzoek had een keuze kunnen worden gemaakt tussen de partners binnen of de partijen buiten het contractmodel. Dit is echter niet gebeurd in dit onderzoek.

Met de probleemverkenning als basis is vervolgens een theoretisch kader opgesteld door het uitvoeren van een uitgebreid literatuuronderzoek. Voornamelijk primaire bronnen leveren input aan dit literatuuronderzoek. Het resultaat van deze onderzoeksfase betreft een normatief kader c.q. 'ideaalmodel' dat zowel processtappen als principes bevat. De Mutual Gains Approach wordt hierbij gezien als de invulling aan het centrale begrip in dit onderzoek: stakeholdermanagement. De vertaalslag van een integrale projectbeheersing naar omgevingsmanagement en vervolgens naar stakeholdermanagement wordt in de ogen van de lezer wellicht te snel gemaakt. Deze snelle keuze heeft als reden dat de noties over omgevingsmanagement nog in de kinderschoenen staan en er nog weinig literatuur voor handen is over dit onderwerp. Haaks hierop staat de aanwezigheid van nogal wat literatuur over methoden die invulling kunnen geven aan stakeholdermanagement. In dat opzicht wordt wellicht de keuze voor de Mutual Gains Approach als invulling van stakeholdermanagement wel te snel gemaakt en had, mede gezien het resultaat na de empirische analyses, dieper op alternatieve methoden ingegaan kunnen worden. De noties over MGA bevatten veel overeenkomsten en verschillen met de noties over bijvoorbeeld consensus building, interactieve besluitvorming of procesmanagement. Verschillen gericht op bestuurlijke inbedding en overeenkomsten gericht op de focus op belangen hadden wellicht beter belicht kunnen worden.

Vervolgens is gestart met een meervoudige casestudy om de werkelijkheid te toetsen aan de theoretische basis die als ideaal wordt beschouwd. Er is een empirisch onderzoek gestart met het 'stakeholderproces in stationsgebieden' als basisverschijnsel. Semigestructureerde interviews en documentanalyse hebben voornamelijk input geleverd aan het empirische gedeelte van dit onderzoek. Door een drietal cases te analyseren is getracht te bepalen of verschijnselen in de ene case ook voorkomen in de andere cases. Anders gezegd is op zoek gegaan naar regelmatigheden c.q. patronen oftewel wetmatigheden. Bij een enkelvoudige casestudy was dit niet mogelijk geweest. Een beperking in de empirische fase van het onderzoek is te vinden in het feit dat er drie casus als overkoepelend worden beschouwd. Dit zorgt enerzijds voor een grote hoeveelheid aan achtergrondinformatie om de cases te begrijpen, maar anderzijds voor een diverse weergave en juiste afspiegeling van de werkelijkheid om de situaties te verklaren.

Van een dominerend beschrijvend karakter van het onderzoek is vervolgens de vertaalslag gemaakt naar een wat meer verkennend karakter. De toetsing van de werkelijkheid aan het ideaalbeeld resulteerde in een scorekaart. Kwalitatieve scores zijn toegekend aan de indicatoren uit het normatieve kader c.q. ideaalbeeld. Het omzetten van kwalitatieve data naar kwantitatieve data had gezorgd voor schijnnaauwkeurigheden in het onderzoek en is om die reden niet gebeurd. De scorekaart levert overeenkomstige en verschillende scores op. Om de bevindingen extra kracht bij te zetten had de onderzoeker er voor kunnen kiezen om de spelers van de cases bij elkaar te zetten in bijvoorbeeld een workshop om onderling een discussie te voeren over de overeenkomsten en verschillen.

Op basis van een zorgvuldige analyse is uiteindelijk getracht gefundeerde uitspraken te doen over de toepasbaarheid van managementstrategieën gericht op stakeholdermanagement. Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat er 'cruciale' en 'toevoegende' elementen toebehoren aan stakeholdermanagement als onderdeel van omgevingsmanagement. Een belangrijke vraag hierbij blijft: hoe hard is het onderscheid te maken tussen beide categorieën? Daarom is een nog meer diepgaander vervolgonderzoek gewenst.

Literatuurlijst

Adelaar, W. & Ysbrandy, M. (2010). *Stationsgebied Utrecht – presentatie Universiteit Utrecht en Belastingdienst*.

AG Vespa als vastgoedbedrijf van de stad Antwerpen. (n.d. b). Vinddatum 4 april 2011 op Stad Antwerpen: <http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/80/30/320.Y29udGV4dD04MDM0MDg2.html>

Arnhem Centraal. (n.d.). Vinddatum 1 juli 2010 op Arnhem Centraal: <http://www.arnhemcentraal.nu/>

Autonom Gemeentebedrijf Stadsplanning Antwerpen. (n.d. a). Vinddatum 4 april 2011 op Stad Antwerpen: <http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/20/521.Y29udGV4dD04MDM0MDg2.html>

Bakker, J.H. (2011, 21 februari). Rioolbuis glijdt vlekkeloos onder het treinspoor door. *AD/Haagsche Courant*, p.3

BONRoute. (n.d.). Vinddatum 24 september 2010 op Stadsregio Amsterdam: <http://www.stadsregioamsterdam.nl/beleidsterreinen/subsidies/subsidieloket/subsidiesoorten/bonroute>

Bosch, F.A.J. van den. (1996). *Stakeholdermanagement bij besluitvorming over strategische investeringsprojecten*. MAB, 70 (3), 133–138.

Brandweer Amsterdam–Amstelland – Strategisch Meerjarenperspectief 2008–2011. (7 februari 2008). Vinddatum 1 december 2010 op Brandweer Amsterdam–Amstelland: <http://www.brandweer.nl/amsterdam-amstelland/>

Bulthuis, E. (n.d.). Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam. In: *Fresh – Foundation For Real Estate Students from Holland – Guide 2010–2011*.

Community Omgevingsmanagement. (2008). Vinddatum 17 maart 2010 op KING – Kennis In Het Groot: http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/downloads_domeinen/omgevingsmanagement/Verslag_communityCop2.doc

De organisatie. (2 maart 2010). Vinddatum 1 december 2010 op Gemeente Amsterdam – Dienst Ruimtelijke Ordening: http://www.dro.amsterdam.nl/over_dro/de_organisatie

Dossier Arnhem Centraal. (30 juli 2002). Vinddatum 1 juli 2010 op IKCRO: <http://www.ikcro.nl/>

Dossier Contact. (n.d.). Vinddatum 2 augustus 2010 op Scouts en Gidsen Vlaanderen: <http://www.scoutsengidsenvlaanderen.be/contact>

Dossier Historisch overzicht. (n.d. a). Vinddatum 19 april 2010 op CU2030: http://www.cu2030.nl/historisch_overzicht

Dossier Nieuwe Sleutelprojecten. (n.d.). Vinddatum 23 juni 2010 op Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=7062>

Dossier Onderhandelingstraining Mutual Gains Approach. (n.d.). Vinddatum 13 april 2010 op Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting (NIROV):
http://www.nirov.nl/Home/Programma_s/Gebiedsontwikkeling/Maatwerkproducten/Onderhandelingstraining_Mutual_Gains.aspx

Dossier Projecten. (n.d. b). Vinddatum 22 april 2010 op CU2030: <http://www.cu2030.nl/projecten>

Dossier Stakeholdersmanagement. (n.d.). Vinddatum 25 maart 2010 op Cream Consultants:
http://www.creamconsultants.be/_sgt/f10000.htm

Evers, F. (2009). *Bereiken van consensus met de Mutual Gains Approach.* Vinddatum 14 april 2010 op Traverse: <https://www.traversenet.nl/nlbikipedia/Wikipagina's/Methodiek%20Onderhandelen.aspx>

Evers, F. & Susskind, L. (2009). *Het kan wel! – Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat.* Haarlem: Uitgeverij MGMC

Faber, Y. (2004). *Dossier: Over de POS.* Vinddatum 23 maart 2010 op Intranet – Gemeente Utrecht:
<http://intranet.utrecht.nl>

Financiën rond voor bouw OV-Terminal Arnhem Centraal. (20 oktober 2009). Vinddatum 1 juli 2010 op Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer:
<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=44623>

Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). *The Harvard Negotiation Project. Excellent onderhandelen – Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling.* 27^e druk. Amsterdam: Business Contact.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: MA Pitman.

Gemeente Amsterdam – Coördinatie stationseiland. (n.d.). Vinddatum 1 juli 2010 op:
<http://www.stationseiland.amsterdam.nl/>

Gemeente Amsterdam – ProjectManagement Bureau. (n.d.). Vinddatum 30 november 2010 op Gemeente Amsterdam: <http://www.pmb.amsterdam.nl/main.php>

Gemeente Utrecht. (16 april 2010). *Nieuw college GroenLinks, PvdA, D66: groen, open en sociaal.*

Het project. (n.d.). Vinddatum 1 juli 2010 op Spoorzone Delft:
http://www.spoorzonedelft.nl/Het_project/Tijdbalk_projecten/index.aspx

Jessurun, R. (16 juni 2009 a). *Organisatie: Gebiedsontwikkeling*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland:

<http://www.stationseiland.amsterdam.nl/organisatie/gebiedsontwikkeling>

Jessurun, R. (16 juni 2009 b). *Projecten: Fietsprojecten*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland:

<http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/fietsprojecten>

Jessurun, R. (16 juni 2009 c). *Projecten: IJzijde*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland: <http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/ijzijde>

Jessurun, R. (16 juni 2009 d). *Projecten: Kunst*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland: <http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/kunst>

Jessurun, R. (16 juni 2009 e). *Projecten: Noord/Zuidlijn*. Vinddatum 1 juli op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland: http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/noord_zuidlijn

Jessurun, R. (16 juni 2009 f). *Projecten: Stadszijde*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland: <http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/stadszijde>

Jessurun, R. (16 juni 2009 g). *Projecten: Stationsgebouw*. Vinddatum 1 juli 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland:

<http://www.stationseiland.amsterdam.nl/projecten/stationsgebouw>

Joosten, J. (10 mei 2010). *Een beter bestuurlijk stelsel*. Vinddatum 30 november 2010 op Gemeente Amsterdam:

http://www.amsterdam.nl/gemeente/stadsdelen/1_amsterdam_7/1_amsterdam_7/een_beter

Kuindersma, W. & Boonstra, F.G. (2005). *Methoden van beleidsevaluatie onder de loep – Een zoektocht naar nieuwe vormen van beleidsevaluatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau*. Wageningen: Natuurplanbureau.

Langzaamverkeerspassage CS Amsterdam – projectomschrijving. (n.d.). Vinddatum 28 september 2011 op MNO Vervat:

<http://www.mno.nl/project/1/1/141/Langzaam+verkeerspassage+CS+Amsterdam.html>

Lemmens, R.M.B. (2001). *Strategisch management: Omgevingsmanagement*. Roosendaal: DPI

Markensteijn, ir. P.H. (2009) *Leiderschap & management – projectmanagement – dossier stakeholders*. Vinddatum 1 maart 2010 op: <http://pm3.markensteijn.com/stakeholders.htm>

Organisatie: wie zijn wij. (11 juni 2009). Vinddatum 24 september 2010 op Gemeente Amsterdam – Coördinatie Stationseiland: http://www.stationseiland.amsterdam.nl/organisatie/wie_zijn_wij

Over de Politie. (n.d.). Vinddatum 8 december 2010 op Politie: <http://www.politie.nl/Overdepolitie/>

Over de NS. (n.d.). Vinddatum 8 december 2010 op NS:

<http://www.ns.nl/cs/Satellite/ns2007/nl/artikel/include/1220863135543/missie?p=1252507138430>

Over ProRail. (n.d.). Vinddatum 7 december 2010 op ProRail:

<http://www.prorail.nl/Over%20ProRail/Pages/default.aspx>

Over Waternet – missie en visie. (n.d.). Vinddatum 1 december 2010 op Waternet:

http://www.waternet.nl/over_waternet/visie_en_missie

Projecten: Antwerpen Centraal. (n.d.). Vinddatum 28 juni 2010 op Eurostation:

<http://www.eurostation.be/nl/projecten.htm>

Ruimtelijke ordening in Vlaanderen. (n.d.). Vinddatum 6 juli 2010 op Vlaanderen:

<http://www2.vlaanderen.be/ruimtelijk/index.html>

Saunders, M., Lewis, Ph. & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek. Vierde editie. Nederlandse bewerking Jan Pieter Verckens.* Amsterdam: Pearson Education Benelux

Schermer, J. (29 april 2010). *Verkeer & vervoer: Fiets- en voetgangersonderdoorgang CS.* Vinddatum 20 augustus 2010 op Gemeente Amsterdam: http://www.amsterdam.nl/fiets/@327335/fiets-_en/

Somers, A. (2007). *Opstellen en presenteren van een veranderingsproject – veranderingsproject voor het realiseren van de Kievitzone fase II – Deel 5: executive summary en eindverslag.* Universiteit Antwerpen – Management School.

Somers, A. (13 november 2008). *Programma Omgeving Centraal station – forum stedelijke regio's.*

Somers, A. & Borret, K. (2005). Stationsomgeving Antwerpen. *S&RO, 5*

Somers, A. & Roey, G. de. (25 april 2008 a). *Intern verslag aan College van Burgemeester en Schepenen – Project Kievit Fase II (VERTROUWELIJK).* Stad Antwerpen – Gemeentebedrijf Planningscel.

Somers, A. & Roey, G. de. (juli 2008 b). *Ruimtelijk Uitvoeringsplan – Kievit fase 2 – toelichtingsnota.* Stad Antwerpen.

Stadsbouwmeester. (n.d. c). Vinddatum 4 april 2011 op Stad Antwerpen:

<http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/80/27/292.html>

Stratum, R. van. (n.d.). [Review van het boek *Verbinden met vertrouwen – hoe partijen met verschillende belangen strategisch kunnen samenwerken*]. Vinddatum 14 april 2010 op Stratum Strategie: <http://www.stratumstrategie.nl/index.php?slug=boek-mga1---nuiver-e.a.-2008>

Susskind, L. & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public; the mutual gains approach to resolving disputes*. New York: Free Press.

Teisman, G.R. (1992). *Complexe besluitvorming – een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. 's Gravenhage: VUGA Uitgeverij.

Twist, M.J.W. van, Kleijn, E.H., Edelenbos, J. & Kort, M.B. (2006). De praktijk van publiek–private samenwerking; hoe managers omgaan met complexe PPS projecten. *M en O*, 60, (6), 24–43.

Uitbreiding station Arnhem in 2010 klaar. (21 september 2004). Vinddatum 1 juli 2010 op IKCRO: <http://www.ikcro.nl/>

Verbart, J.S. (2004). *Management van ruimtelijke kwaliteit – De ontwikkeling en verankering van inrichtingsconcepten in het Utrechtse stationsgebied*. Delft: Eburon

Vernieuwende infrastructuur: Antwerpen–Centraal opnieuw meet & greet van 't stad. (n.d.). Vinddatum 28 juni 2010 op Stationsroman: <http://www.stationsroman.be/werkzaamheden.html>

Wanrooij, M. van. (1 september 2011). *Spectaculair transport spoordek – spoordek voor fiets- en voetgangerstunnel*. Vinddatum 27 september 2011 op Gemeente Amsterdam: <http://www.stationseiland.amsterdam.nl/@449616/spectaculair/>

Wesselink, Drs. M.J.F. (2007). *Factsheet Strategisch Omgevings Management*. Vinddatum 15 maart 2010 op Twynstra Gudde: <http://www.twynstragudde.nl/pdf/Artikelen/Strategischomgevingsmanagement.pdf>

Wie zijn wij?; even voorstellen. (25 november 2008). Vinddatum 1 december 2010 op Gemeente Amsterdam – Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer: http://www.ivv.amsterdam.nl/wie_zijn_wij/even_voorstellen

Wijnen, G. & Kor, R. (1996). *Het managen van unieke opgaven – samen werken aan projecten en programma's*. Kluwer Bedrijfsinformatie.

Zalinge, K. van. (2009). *Gastcollege Projectmanagement bij Rijkswaterstaat*. Rijkswaterstaat: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Bijlagen

Bijlage 1: Algemene beschrijving projecten Stationsgebied Utrecht

Deze bijlage geeft in hoofdlijnen een algemene beschrijving van het programma van projecten in het Utrechtse stationsgebied. Voor specifieke informatie over de project wordt verwezen naar de website www.cu2030.nl. Deze bijlage heeft tot doel de beeldvorming over de transformatie te vergroten.

1. Bibliotheek

Omschrijving: Aan het Smakkelaarsveld komt een nieuwe bibliotheek, gecombineerd met o.a. kunsttuleen, filmhuis, café en woningen (CU2030, n.d.). Naast een bibliotheek is in het te realiseren gebouw ruimte voor een Artplex, ca. 120 koopappartementen, 260 parkeerplaatsen en 1000 fietsen (CU2030, n.d. b).



Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2013 – 2015

2. Casino

Omschrijving: Schuin tegenover het huidige Beatrixtheater komt een nieuw casino. Het nieuwe casino vervangt de tijdelijke vestiging aan de Overste den Oudenlaan (CU2030, n.d. b).



Status: In voorbereiding

Uitvoering: Onbekend

3. Catharijnesingel

Omschrijving: In het verleden is de Catharijnesingel gedempt. De singel wordt in ere hersteld. De voormalige autorijbaan maakt plaats voor een levendig gebied met horeca en terrassen (CU2030, n.d. b).



Status: In uitvoering

Uitvoering: ca. 2014 – 2018

4. Croeselaan

Omschrijving: De Croeselaan krijgt, als alle ontwikkelingen langs deze laan grotendeels klaar zijn, een facelift. Op dit moment worden er kabels en leidingen verlegd in de Croeselaan (CU2030, n.d. b).



Status: In uitvoering

Uitvoering: ca. 2010 – 2018

5. De Vredenburg

Omschrijving: Op de plek waar ooit het 16^e-eeuwse kasteel De Vredenburg stond komt een nieuw winkel- en appartementencomplex. Het complex herbergt winkels op de begane grond en daarbovenop ca. 80 appartementen. In de kelder komt een openbare fietsenstalling (CU2030, n.d. b).

Status: In uitvoering

Uitvoering: ca. 2009 – 2012

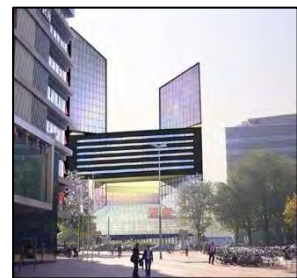


6. Hotel

Omschrijving: Amrath Hotel gaat op het Jaarbeursterrein een nieuw 'grandcity hotel' bouwen met bijpassende stedelijke uitstraling. Het hotel krijgt zo'n 250 kamers. Daarnaast worden ca. 200 woningen gerealiseerd (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2012 – 2013



7. Jaarbeursplein

Omschrijving: Het Jaarbeursplein wordt opgewaardeerd. Het plein wordt, door een combinatie van wonen, met diverse functies als kantoren, horeca, winkels en entertainment, een veel levendiger gebied dan het nu is (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2015 – 2018



8. Knoopkazerne

Omschrijving: Het Knoopkazerneterrein wordt in de loop der jaren herontwikkeld (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: Onbekend

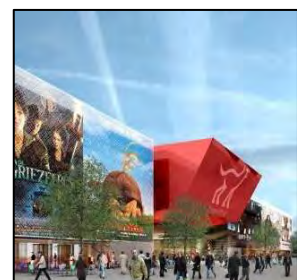


9. Megabioscoop

Omschrijving: Wolff Cinema Groep realiseert op het Jaarbeursterrein een megabioscoop. De megabioscoop krijgt 18 zalen met in totaal ca. 4.700 stoelen (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2011 – 2012

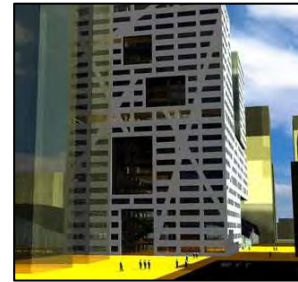


10. Mineurslaan

Omschrijving: NS Poort ontwikkelt aan de Mineurslaan 150.000 m² kantoren en aan de zijde van de Van Sijpesteijnkade zo'n 260 appartementen. De openbare ruimte tussen de kantoren zorgt voor een verbinding tussen het Centraal Station en de wijk Lombok (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: Onbekend



11. Muziekpaleis

Omschrijving: Het muziekcentrum Vredenburg wordt omgevormd tot het Muziekpaleis. De grote zaal met zijn bijzondere akoestiek wordt behouden. Het nieuwe gebouw wordt er als het ware omheen gebouwd. Het Muziekpaleis telt 5 zalen en biedt plaats aan totaal 5.500 bezoekers (CU2030, n.d. b).

Status: In uitvoering

Uitvoering: ca. 2009 – 2013



12. Nieuw Hoog Catharijne

Omschrijving: Het gedateerde winkelcentrum Hoog Catharijne wordt vernieuwd. Het nieuwe winkelcentrum is ruimer en heeft meer lichtinval. De aansluiting op de historische binnenstad wordt natuurlijker en de verbinding met het station wordt verbeterd (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2013 – 2019

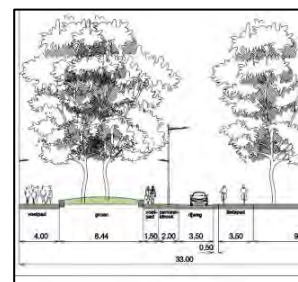


13. Nieuwe Stationsstraat

Omschrijving: Het huidige stationsplein wordt geherstructureerd. In de toekomst wordt dit plein de Nieuwe Stationsstraat. Een 33 meter brede straat met meer ruimte voor voetgangers, winkeltjes en kantoren karakteriseert het toekomstbeeld (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2013 – 2015



14. Noordertunnel

Omschrijving: De Noordertunnel loopt vanaf de Van Sijpesteijnkade onder de sporen door naar het Smakkelaarsveld en heeft een kwaliteitsimpuls gehad. Deze tunnel werd voorheen als onveilig ervaren. Ingrepen zoals nieuwe verlichting, vloeren, wanden, trappen en plafonds maken de Noordertunnel een veiligere plek (CU2030, n.d. b.).



Status: Gereed
Uitvoering: 2009–2010

15. OV-terminal

Omschrijving: De huidige stationshal is niet berekend op het groeiende aantal reizigers. Op dit moment maken jaarlijks zo'n 55 miljoen reizigers gebruik van het Utrechtse station. Naar verwachting zal dit aantal in twintig jaar stijgen naar zo'n 100 miljoen reizigers. Het nieuwe station is één van de zes Nieuwe Sleutelprojecten die de komende jaren worden uitgevoerd (CU2030, n.d. b.).



Status: In uitvoering
Uitvoering: ca. 2010 – 2015

16. Rabobrug

Omschrijving: De west- en oostzijde van het spoor worden in toekomst, ter hoogte van De Verrekijker (het nieuwe Rabobank kantoor), met elkaar verbonden door de Rabobrug. De totale lengte wordt ca. 275 meter. 'Rabobrug' is slechts een werktitel. Rabobank Nederland schrijft nog een prijsvraag uit om de definitieve naam vast te stellen (CU2030, n.d. b.).



Status: In voorbereiding
Uitvoering: ca. 2011 – 2013

17. Smakkelaarsveld

Omschrijving: In de toekomst wordt het Smakkelaarsveld getransformeerd naar een open groene ruimte met een prominente plek voor de nieuwe bibliotheek (CU2030, n.d. b.).



Status: In voorbereiding
Uitvoering: ca. 2015 – 2016

18. Stads kantoor

Omschrijving: Aan de westzijde van het Centraal Station wordt het nieuwe stads kantoor van de gemeente Utrecht gerealiseerd. Op dit moment zitten de sectorale diensten van de gemeente verspreid over de stad. In de toekomst zijn de diensten gehuisvest in één gebouw (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2011 – 2013



19. Stationsplein Oost

Omschrijving: Aan de oost- en westzijde komt een entree naar de nieuwe OV-terminal. Het betreffen twee grote, verhoogde voorpleinen. Deze pleinen worden onderling verbonden door een looproute langs de hal van de OV-terminal (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2011 – 2014

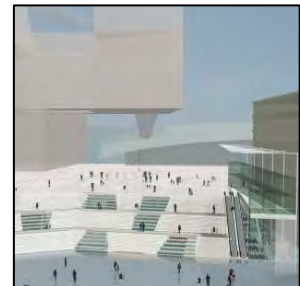


20. Stationsplein West

Omschrijving: Aan de Jaarbeurszijde wordt een nieuw stationsplein gerealiseerd. Dit plein sluit aan op de westelijke entree van de nieuwe OV-terminal en het Stads kantoor (CU2030, n.d. b).

Status: In voorbereiding

Uitvoering: ca. 2011 – 2013



21. Van Sijpesteijnkwartier

Omschrijving: Het Van Sijpesteijnkwartier wordt de westelijke toegangspoort tot het stationsgebied. De parkeergarage naast het NH Hotel wordt ondergronds geherbergd. Er worden kantoren (70.000 m²), woningen (ca. 175), horeca (2600 m²) en retail (1900 m²) gerealiseerd.

Status: In voorbereiding

Uitvoering: Vanaf ca. 2013



22. Vredenburgknoop

Omschrijving:

De Vredenburgknoop wordt gerealiseerd op de plek waar de Catharijnesingel en de Leidsche Rijn samenkomen. De Vredenburgknoop staat voor een aantal oversteekplaatsen over de opnieuw aan te leggen Catharijnesingel. Het is met dagelijks ruim 22.000 fietsers en 2.500 bussen één van de drukste knooppunten in de binnenstad (CU2030, n.d. b).



Status:

In uitvoering

Uitvoering:

ca. 2010 – 2013

23. Vredenburgplein

Omschrijving:

Het Vredenburgplein wordt in de huidige situatie gekenmerkt door de warenmarkt. Deze markt blijft tijdens en na de verbouwing bestaan. In de toekomst vormt het plein de verbinding tussen de oude binnenstad en het stationsgebied. Onder het plein en de Catharijnesingel komt een parkeergarage met ca. 1.500 plaatsen (CU2030, n.d. b).



Status:

In voorbereiding

Uitvoering:

ca. 2014 – 2015

24. Westpleintunnel

Omschrijving:

Het Westplein is op dit moment een druk verkeersknooppunt. In de toekomst gaat al het verkeer ondergronds door de nieuw te bouwen Westpleintunnel. Bovengronds ontstaat een plein aan de kop van Lombok. De tunnel en het plein zijn een belangrijke schakel in het verbinden van de oost- en westzijde van de stad (CU2030, n.d. b).



Status:

In voorbereiding

Uitvoering:

ca. 2014 – 2017

Bijlagen

Bijlage 2: Vragenlijst ten behoeve van de semigestructureerde interviews

Deze bijlage geeft de vragenlijst weer voor de verschillende delen van de analyse. De vragenlijst heeft als rode draad gefungeerd voor de semi-gestructureerde interviews en bevat vragen die moeten worden behandeld. Deze kunnen echte per interview verschillen. Door het hanteren van deze vragenlijst is beoogd diepte in het gesprek tot stand te brengen. De geoperationaliseerde noties van de MGA gelden als input. Deze noties gelden als algemene wetmatigheden die beogen het stakeholderproces vorm te geven. In de vragenlijst zijn de noties gethematiseerd. Door de veronderstelling dat er sprake van uniciteit in een complexe opgave wordt er waarde gehecht aan narratieve elementen in de dataverzameling en analyse. De geïnterviewde krijgt de mogelijkheid om vrijuit te praten.

Analyse deel 1: Selectie van projecten

- Welke projecten binnen de overkoepelende case zijn wellicht interessant om nader op in te zoomen?
- Wat maakt, in hoofdlijnen, het proces van samenwerking tot een succes of faalcase?
- Welke personen in de regisserende organisatie kunnen worden uitgenodigd voor een interview over deze case?

Analyse deel 2: Stakeholderanalyse

- Wie zijn de stakeholders in het desbetreffende project?
- Wat is de basishouding en opstelling van de betrokken stakeholders en over welke machtsmiddelen beschikken zij?
- Welke kansen en bedreigingen doen zich voor bij de stakeholders?
- Op welke wijze zijn de verschillende stakeholders betrokken?

Analyse deel 3: Managementstrategieën

- Op welke wijze is het proces vormgegeven en doorlopen?

Fase 1: Initiatief

- Op welke wijze zijn de stakeholders benaderd om in het proces te participeren?
(Thema's: Assessment, Facilitator, Neutrale stakeholder, Gezamenlijk bepalen)

Fase 2: Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden

- Op welke wijze en in welke vorm is de samenwerking tussen stakeholders vastgelegd?
(Thema's: Basisregels, Verantwoordelijkheden)

Fase 3: Faciliteren van probleemoplossing in een groep

- Op welke wijze is er gezocht naar verschillende scenario's?
(Thema's: Belangen vs. posities, Tegemoetkoming van belangen, Betrokken experts, Gedrag facilitator)

Fase 4: Bereiken van overeenstemming

- *In hoeverre en op welke wijze is er overeenstemming bereikt over het betreffende voorstel?*
(Thema's: Acceptatie, Compensatie, Inhoudelijke weerlegging, Communicatie, Achterban betrekken)

Fase 5: Mensen aan hun toezeggingen houden

- *In hoeverre en op welke wijze vindt er monitoring plaats van de gemaakte afspraken?*
(Thema's: Verantwoordelijkheid, Flexibiliteit, Duurzame relaties)

Bijlagen

Bijlage 3: Overzicht gesprekspartners

Ten behoeve van de dataverzameling tijdens de probleemverkennde en empirische fase van het onderzoek zijn er een aantal personen geïnterviewd. Enkele gesprekspartners zijn meerdere malen geïnterviewd.

Naam	Functie	Organisatie
Clays, Manu	Woordvoerder	Buurtcomité De Ploeg
Clerix, Gerda	Verantwoordelijke infra en jeugdverblijven	SGV
Djoefrie, Liselotte	Omgevingsmanager	CSA
Hurk, Gerben van den	Omgevingsmanager	ProRail
Preuninger, Jan	Algemeen directeur	Preuninger Groep
Reusel, Jan van	Verantwoordelijke communicatiebeleid	SGV
Romijn, Peter	Ondernemer	Romijn IJzerwaren
Roozen, Simon	Manager Realisatie Infra en Openbare ruimte	POS
Salee, Barry	Assistent projectmanager	DIVV
Sanden, Moniek van der	Communicatieadviseur	POS
Somers, Annik	Programmaleider stationsgebied	AG Stadsplanning
Verhoeven, Manon	Communicatieadviseur	OBS
Vinck, Tom	Projectleider omgeving Centraal Station	AG Stadsplanning

Bijlagen

Bijlage 4: Specifieke weergave scorekaart

Deze bijlage geeft een gedetailleerde weergave van de scorekaart. De scores, die aan de ontwerpprincipes zijn toegekend, worden verantwoord.

Case 1: Spoorzone Delft – Project Persleiding

1. <u>Initiatief nemen</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
1.a. Een assessment heeft bepaald wiens belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken moet worden.				Er is een omgevingsanalyse gemaakt en op basis van die analyse zijn stakeholders betrokken. Brieven zijn verstuurd en face to face gesprekken zijn gevoerd. Gesprekken richten zich op belangen, zoals leveranties, bereikbaarheid en inkomstenverlies.
1.b. Een neutrale stakeholder voert het assessment uit.				ProRail heeft het assessment uitgevoerd. ProRail verzorgt tevens het Omgevingsmanagement, omdat zij dat al doen in het overkoepelende project “Spoorzone Delft”. Bestaande relaties worden zodoende benut.
1.c. Sleutelfiguren bepalen gezamenlijk de deelnemende stakeholders.				De regisserende partij – ProRail als omgevingsmanager – heeft bepaald welke partijen (omwonenden en ondernemers) worden betrokken bij het project. Van gezamenlijke bepaling is geen sprake.
1.d. Een onafhankelijk persoon ondersteunt het proces.				De Omgevingsmanager wordt niet als onafhankelijk gezien. Tijdens gesprekken neemt de Omgevingsmanager een initiërende rol in en richt zich op het proces. De Projectmanager richt zich daarentegen op de inhoud.
1.e. De stakeholders zijn bereid deel te nemen.				De stakeholders zijn bereid deel te nemen. Op de verstuurd brieven is geen reactie gekomen en tijdens de face to face gesprekken heeft men zich positief geuit.

2. <u>Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
2.a. Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels.				Gelet op de organisatie zijn er afspraken over de taakverdeling. Omgevingsmanagement en Communicatie staan los van elkaar, maar werkt nauw samen door 1 persoon die als de spil tussen beide partijen fungeert.
2.b. Stakeholders dragen hun verantwoordelijkheden en spreken anderen daarop aan.				De aannemer heeft wel een duidelijke rol. Deze actor levert info aan Communicatie. Zij beslissen daaropvolgend welke actie nodig is.

3. <u>Faciliteren van probleemoplossing in een groep</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
3.a. Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren.				Tijdens gesprekken komen zaken als bereikbaarheid, leveranties en inkomstenverlies aan de orde.
3.b. Geen enkele stakeholder neemt een positie in.				In Delft is sprake van een begripvolle situatie. Tijdig informeren en belangen horen is hierbij wel een vereiste.
3.c. Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte.				De basis is gelegd door de uitgevoerde omgevingsanalyse. De aannemer speelt een belangrijke rol bij de effectiviteit van de omgevingsanalyse. Kosten zijn hierin doorslaggevend.
3.d. Experts leveren input aan de probleemoplossing.				Gelet op de inhoud van het project leveren experts input. Een ingenieursbureau beoordeelt de bouwmethode en verkeerskundigen adviseren over de bereikbaarheid van het plangebied.
3.e. De facilitator is een gespreksleider, procesmanager en vormgever.				Zoals gezegd neemt de Omgevingsmanager een initiërende rol in.

4. <u>Bereiken van overeenstemming</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
4.a. Stakeholders geven aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen.				In algemene zin is er sprake van een begripvolle situatie. Voorwaarden gericht op bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid en communicatie hebben invloed op de situatie.

4.b. Aanpassingen maken het voorstel acceptabel.				De fysieke omgeving is aangepast om het voorstel in de zin van de uitvoering acceptabel te maken.
4.c. Meerderheid van stemmen is niet aan de orde.				Met de ondernemers wordt er gesproken over belangen en bewoners worden geïnformeerd via een brief. Stemmen is niet aan de orde.
4.d. Tenietgedane belangen zijn gecompenseerd.				Compensatie heeft plaatsgevonden. Om de bereikbaarheid tijdens de werkzaamheden te optimaliseren is een verkeersingreep verricht.
4.e. Stakeholders communiceren eenzelfde informatie naar de buitenwereld.				Communicatie wordt verzorgd door het OBS. "Spoorzone Delft" is de naam waarmee wordt gecommuniceerd.

5. Mensen aan hun toezeggingen houden	\pm	$\pm/-$	$=$	Toelichting
5.a. Bepaalde stakeholders zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering.				In het project is de aannemer de uitvoerende partij. De gemeente fungeert als toezichthouder en regisseur.
5.b. In de overeenkomst bestaat een mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan en deze beter te maken.				Flexibiliteit van de "overeenkomst" is sterk afhankelijk van de technische mogelijkheden en de bereidheid van de aannemer.
5.c. De neutrale stakeholder draagt zorg voor het naleven van gemaakte afspraken.				De gemeente draagt, als toezichthouder, zorg voor het naleven van de gemaakte afspraken. Gelet op de omgeving is de Omgevingsmanager verantwoordelijk.

Case 2: Antwerpen Centraal – Project Kievit Fase II

1. Initiatief nemen	\pm	$\pm/-$	$=$	Toelichting
1.a. Een assessment heeft bepaald wiens belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken moet worden.				Een assessment heeft niet expliciet plaatsgevonden. De "nieuwe start" komt voort uit de onvrede van het voorafgaande proces gericht op Kievit Fase I. Er zijn twee vergaderingen geweest waarbij de bezorgdheden van de betrokken partijen in kaart zijn gebracht.
1.b. Een neutrale stakeholder voert het assessment uit.				Zoals vermeld heeft een assessment niet expliciet plaatsgevonden. De regisserende partij heeft de bezorgdheden in kaart gebracht.

1.c. Sleutelfiguren bepalen gezamenlijk de deelnemende stakeholders.				De programmaleider heeft de huidige organisatie op papier gezet. Deze organisatievorm is door het College goedgekeurd en is vervolgens operationeel geworden.
1.d. Een onafhankelijk persoon ondersteunt het proces.				Vanuit de Stad Antwerpen is een programmaleider aangesteld om het proces neutraal te ondersteunen.
1.e. De stakeholders zijn bereid deel te nemen.				De onvrede die is ontstaan tijdens het voorgaande planproces gericht op Kievit Fase I heeft ervoor gezorgd dat een ieder bereid is deel te nemen. De deelname van de grondeigenaren in het plangebied staat echter niet zwart op wit en zorgt voor onzekerheid.

2. Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden	±	+/-	=	Toelichting
2.a. Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels.				Er is geen document vervaardigd met daarin de spelregels, doelen en verantwoordelijkheden. Door de Stad Antwerpen is wel een procesnota opgemaakt waarin de rollen van de partijen staan beschreven. Deze nota is echter alleen goedgekeurd door het College en niet door de Stuurgroep.
2.b. Stakeholders dragen hun verantwoordelijkheden en spreken anderen daarop aan.				Dit principe is niet herkenbaar in de case Antwerpen – Kievit Fase II. Wel zijn er afspraken gemaakt met de omwonenden. Afstemming vindt plaats zonder verslaglegging en documenten. Communicatie naar de buitenwereld is niet aan de orde. Het ontwerptraject verloopt in vertrouwen en in beslotenheid. Wel is er een informeel overlegforum waarbij afstemming heeft plaatsgevonden met sleutelfiguren in de wijk.

3. Faciliteren van probleemoplossing in een groep	±	+/-	=	Toelichting
3.a. Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren.				De stad Antwerpen heeft overleg gevoerd met de grondeigenaren in het gebied om hun belangen naar voren te brengen. Vervolgens is er tijdens de ontwerpfasen geen communicatie geweest met de grondeigenaren. Dit heeft voor versnelling

				gezorgd. Gelet op de omwonenden is er voor het project veel draagvlak ontstaan door een intensief en informeel participatietraject op te starten met sleutelpersonen uit de wijk.
3.b. Geen enkele stakeholder neemt een positie in.				Principieel onderhandelen vormt de boventoon in de gesprekken met de grondeigenaren en omwonenden.
3.c. Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte.				De stedenbouwkundige alternatieven borgen de belangen van een ieder. Tijdens de ontwerpfase van het stedenbouwkundig plan is er rekening gehouden met de bestaande functies in het plangebied.
3.d. Experts leveren input aan de probleemoplossing.				Externe partijen als onafhankelijke experts zijn niet betrokken bij het planvormingsproces.
3.e. De facilitator is een gespreksleider, procesmanager en vormgever.				De Stad heeft meerdere malen tussentijdse evaluaties uitgevoerd. Het proces is daaropvolgend bijgestuurd. De programmaleider heeft hierin een onafhankelijke rol.

4. <u>Bereiken van overeenstemming</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
4.a. Stakeholders geven aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen.				De stedenbouwkundige scenario's, afkomstig van de Stad Antwerpen, zijn in alle openheid bediscussieerd. Ieder partij heeft op papier gezet naar welk scenario de voorkeur uitgaat. Vervolgens is definitieve goedkeuring van het definitieve scenario duidelijk gecommuniceerd.
4.b. Aanpassingen maken het voorstel acceptabel.				Naar aanleiding van de open discussie over het te kiezen stedenbouwkundig scenario is er voor MCB een binnentuin gecreëerd, zijn de belangen gericht op veiligheid geborgd en is het bouwvolume dat door FSI wordt gerealiseerd gehalveerd.
4.c. Meerderheid van stemmen is niet aan de orde.				Nadat iedere partij de voorkeur heeft uitgesproken voor een stedenbouwkundig scenario heeft de Stad Antwerpen de definitieve keuze gemaakt. Op welke wijze de keuze heeft plaatsgevonden is onbekend.

4.d. Tenietgedane belangen zijn gecompenseerd.				In het planvormingsproces wordt de overdracht van gronden op zichzelf beschouwd. Kijkend naar deze onderhandelingen heeft er compensatie plaatsgevonden. Zo zijn verschillen van de grondprijzen niet verrekend en worden verhuiskosten vergoed.
4.e. Stakeholders communiceren eenzelfde informatie naar de buitenwereld.				De Stad Antwerpen heeft altijd zelf gecommuniceerd naar de achterban. De uitkomsten van de onderhandelingen zijn niet aan andere partijen bekend gemaakt.

5. <u>Mensen aan hun toezeggingen houden</u>	±	+/-	=	Toelichting
5.a. Bepaalde stakeholders zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering.				Volledige uitspraken doen over dit ontwerp-principe is niet mogelijk. De onderhandelingen zijn nog gaande. Er zijn afspraken gemaakt over bepaalde verantwoordelijkheden. Zo worden drie bouwblokken van het project Kievit Fase II op de markt gebracht en ontwikkelt MCB zelf haar uitbreiding.
5.b. In de overeenkomst bestaat een mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan en deze beter te maken.				Eén op één relaties zorgen voor flexibiliteit in het planproces. Echter ontbreekt in het project Kievit Fase II een principeovereenkomst. De rechten en plichten zijn niet vastgelegd. De reden van deze aanpak is gericht op de stelling dat formaliseren in een vroeg stadium zorgt voor vertraging in het proces. De aanpak is effectief. Partijen zijn persoonlijk en open.
5.c. De neutrale stakeholder draagt zorg voor het naleven van gemaakte afspraken.				De programmaleider zorgt ervoor dat gemaakte afspraken worden nageleefd. In de huidige organisatievorm spreken partijen elkaar aan op hun verantwoordelijkheid.

Case 3: Stationseiland Amsterdam – Project Langzaamverkeerspassage

1. <u>Initiatief nemen</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
1.a. Een assessment heeft bepaald wiens belangen op het spel staan, welke mensen worden geraadpleegd en wie per se bij overleg betrokken moet worden.				Tijdens de initiatieffase is er een risicoanalyse uitgevoerd. De partijen zijn in kaart gebracht en er is bepaald wie wordt uitgenodigd.
1.b. Een neutrale stakeholder voert het assessment uit.				Bij het project zijn meerdere partijen betrokken. Na een weg langs de dienst IVV en het projectmanagementbureau is een Omgevingsmanager van het stadsdeel Centrum, als uiteindelijke beheerder, aangesteld als “neutrale” stakeholder. Het mobiliseren van stakeholders is één van de taken van deze Omgevingsmanager.
1.c. Sleutelfiguren bepalen gezamenlijk de deelnemende stakeholders.				De regisserende partij heeft bepaald welke stakeholders participeren in het project. Gezien het grote aantal interne stakeholders is het vrijwel makkelijk om stakeholders uit te nodigen voor deelname aan het project.
1.d. Een onafhankelijk persoon ondersteunt het proces.				De ondersteuner van het proces is niet onafhankelijk. Deze persoon heeft er wel degelijk belang bij dat de Langzaamverkeerspassage in een dusdanige staat wordt opgeleverd dat deze gemakkelijk te onderhouden en veilig is.
1.e. De stakeholders zijn bereid deel te nemen.				Vanwege de belangen van de partijen zijn zij bereid deel te nemen aan het project Langzaamverkeerspassage.

2. <u>Toekennen van rollen en verantwoordelijkheden</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
2.a. Stakeholders definiëren gezamenlijk de regels, stellen deze vast en accepteren deze regels.				In het project Langzaamverkeerspassage zijn de regels gedefinieerd door de initiërende partij. De regels c.q. werkwijze in het stationsgebied zijn verwoord in het boek “Zo werken wij op het Stationeiland”. Alle partijen hebben dit boek in bezit. Na een presentatie van de werkwijze hebben alle partijen een convenant getekend, waaruit blijkt dat zij de werkwijze accepteren.

2.b. Stakeholders dragen hun verantwoordelijkheden en spreken anderen daarop aan.				De partijen zijn verantwoordelijk voor een deel van de uitvoering. Tijdens verschillende overleggen vindt afstemming plaats. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt om tot overeenstemming te komen om de geplande werkzaamheden uit te voeren. Tevens is er het instrument "Functiekaart" ontwikkeld waarop de mogelijkheden voor de geplande werkzaamheden worden aangegeven. Deze kaart wordt veelvuldig geactualiseerd.
---	--	--	--	---

3. <u>Faciliteren van probleemoplossing in een groep</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
3.a. Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren.				Belangen en prioriteiten komen in gesprekken naar voren. Zo blijkt uit gesprekken met de NS dat de sociale veiligheid in het geding komt wanneer het Voorlopige Ontwerp (hierna: VO) doorgang zal vinden. Daaropvolgend heeft het stadsdeel schriftelijk bezwaar ingediend tegen het VO waarna het ontwerp is bijgesteld.
3.b. Geen enkele stakeholder neemt een positie in.				Tijdens het faciliteren van een probleemoplossing, in de zin van werkterrein toezeggen, gebeurt het veelvuldig dat in een gesprek met de aannemer principieel wordt onderhandeld in de zin van: "zeg maar wat je nodig hebt". Uit de empirie wordt echter geconstateerd dat positie innemen in de zin van "kaders scheppen" gewenst is.
3.c. Pakketten van maatregelen komen tegemoet aan ieders behoefte.				Ten tijde van de werkzaamheden wordt er met alle vervoersstromen rekening gehouden. Zo worden veilige fietsroutes aangeboden en verkeersregelaars ingezet om het fietsverkeer in goede banen te leiden en te scheiden van het snelverkeer.
3.d. Experts leveren input aan de probleemoplossing.				Experts leveren input aan het project Langzaamverkeerspassage. Tijdens het wekelijkse Bouwveiligheid- en Omgevingsplanoverleg adviseren de omgevingspartijen, Verkeerspolitie, Brandweer en GVB, over de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid in de stationsomgeving.
3.e. De facilitator is een gespreksleider, procesmanager en vormgever.				De omgevingsmanager faciliteert alle overleggen en brengt de partijen nader tot elkaar.

4. <u>Bereiken van overeenstemming</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
4.a. Stakeholders geven aan waarom zij het voorstel wel of niet steunen.				Tijdens gesprekken wordt het accent gelegd op de oplossingsrichting en niet op de onvrede. Vervolgens wordt gekeken hoe bepaalde zaken in de tijd weggezet kunnen worden. Als Omgevingsmanager is het zaak een voorzet te geven om de partijen de goede oplossingsrichting in te sturen. Hierbij is het een kwestie van geven en nemen.
4.b. Aanpassingen maken het voorstel acceptabel.				Zoals reeds aangehaald is het Voorlopig Ontwerp van de passage aangepast waardoor het ontwerp acceptabel is geworden.
4.c. Meerderheid van stemmen is niet aan de orde.				In het project wordt de juiste afweging gemaakt door rekening te houden met alle partijen.
4.d. Tenietgedane belangen zijn gecompenseerd.				Van compensatie is geen sprake. Wel zijn er een aantal discussies die inspelen op bepaalde belangen. Een voorbeeld hierbij is de discussie over het stallingoverlast van fietsen en welke partij hiervoor verantwoordelijk is.
4.e. Stakeholders communiceren eenzelfde informatie naar de buitenwereld.				Er zijn duidelijke afspraken over het delen van informatie met derden. In een Regie Communicatieoverleg vindt afstemming plaats. Tevens zijn er afspraken over de handelswijze bij conflicten. Daarnaast handelt het coördinatieorgaan proactief en verzorgt dit orgaan vier keer per jaar een publicatie in het lokale nieuwsblad. Hierdoor neemt het aantal brieven met vragen afkomstig van stakeholders af.

5. <u>Mensen aan hun toezeggingen houden</u>	±	+/-	=	<u>Toelichting</u>
5.a. Bepaalde stakeholders zijn verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering.				De aannemer is verantwoordelijk voor de uitvoering. De gemeente fungeert als regisseur en toezichthouder.
5.b. In de overeenkomst bestaat een mogelijkheid om met onvoorziene omstandigheden om te gaan en deze beter te maken.				In de planvormingsfase kent het project een hoge flexibiliteit. De fasering van het project wordt daar waar nodig bijgesteld. Gelet op de uitvoering is de verwachting

			dat het een succesvol project wordt. Door de buitendienststellingen van het bovengelegen spoortracé is vertraging haast onmogelijk. In dit laatste geval is er sprake van weinig flexibiliteit, maar wel een hoge implementatiezekerheid.
5.c. De neutrale stakeholder draagt zorg voor het naleven van gemaakte afspraken.			De Omgevingsmanager, die ook de uiteindelijke beheerder is en daarom niet neutraal is, mobiliseert alle partijen en regisseert de bouwwerkzaamheden door de verschillende overleggen die plaatsvinden.