

# WIE DOET MEE MET DE STADSENTREE?



*Een onderzoek naar hoe en wanneer ondernemers willen mee investeren in de herontwikkeling van stationsgebieden van de steden Assen, Groningen en Leeuwarden*

---

**Ewoud Vuuregge**

**Foto voorblad** eigen foto van de Stationsstraat in Assen tijdens de herontwikkeling.

## COLOFON

### Universiteit Utrecht

Faculteit Geowetenschappen

Master Planologie

Begeleider Patrick Witte



Universiteit Utrecht

### Rho Adviseurs

Locatie Leeuwarden

Begeleider Jeroen Stegeman



Rho  
—  
ADVISEURS  
VOOR  
LEEFRUIMTE

### Auteur

Ewoud Vuuregge

Studentnummer 5771234

ewoud.vuuregge@gmail.com

0681976022

Groningen, 1 april 2017

## VOORWOORD

Wat u nu in uw handen heeft is niet alleen een wetenschappelijke afronding van de Master Planologie, het is bovendien een afsluiting van mijn studietijd. Een tijd waarin ik mijn grote interesse ben achterna gegaan: het willen begrijpen van hoe de wereld om ons heen in elkaar zit, hoe deze werkt en welke processen daar ten grondslag aan liggen en hoe en waarom dit verandert.

Dat deze scriptie over stationsgebieden gaat is geen toevalligheid. Van kleins af aan had ik al een fascinatie voor infrastructuur, en met name de spoorse wereld. De unieke plek van een station in een stad en de unieke functie die een station vervuld. De afgelopen tijd heb ik mij volledig gestort op de specifieke ruimte van stationsgebieden, haar gebruikers en de herontwikkeling daarvan. Deze scriptie vormt hier het finale stuk van.

Met een grote glimlach kan ik terugkijken op mijn studietijd. Inhoudelijk en professioneel ben ik enorm gegroeid en ik heb ontzettend veel geleerd. Eerst aan de Rijksuniversiteit Groningen tijdens de bachelor Sociale Geografie en Planologie, een fantastisch halfjaar aan de Stockholm University en ten slotte aan de Universiteit Utrecht tijdens de master Planologie. Het is niet altijd makkelijk geweest. Met name deze afsluiting, de masterscriptie, heb ik meerdere clichés als ‘jezelf tegenkomen’ en ‘waar ben ik nou mee bezig’ ondervonden. Gelukkig kan ik nu deze scriptie met trots aan u presenteren.

Voor het blijven motiveren, af en toe mij er doorheen slepen en het interesse tonen in de scriptie wil ik mijn ouders enorm bedanken. Pap en mam, bedankt. Ook mijn goede vrienden wil ik enorm bedanken voor hun motivatie, steun en goede gesprekken. Mijn begeleider aan de universiteit, Patrick Witte, wil ik bedanken voor zijn constructieve feedback, de adviezen en een luisterend oor bieden voor mijn verhalen. De collega's bij Rho Adviseurs en mijn begeleider Jeroen Stegeman wil ik hartelijk danken voor hun getoonde interesse, advies, tips en geleverde inspanningen tijdens mijn leerzame halfjaar in Leeuwarden. Ten slotte wil ik alle respondenten die mee hebben gewerkt aan de scriptie bedanken voor hun medewerking, hun gastvrije ontvangst en hun unieke en bijzondere verhalen.

Als laatste wil ik u, lezer van deze scriptie, veel leesplezier wensen.

April 2017, Groningen

Ewoud Vuuregge



## SAMENVATTING

De laatste jaren zijn stationsgebieden sterk in de aandacht gekomen van overheden die de gebieden willen herontwikkelen. Grote stationsprojecten in de Randstad zijn als onderdeel van Rijksoverheidsbeleid herontwikkeld, deels in samenwerking met de directe omgeving en haar actoren. Ook in het noorden van Nederland worden de komende jaren drie stationsgebieden herontwikkeld. De drie noordelijke provinciehoofdsteden herontwikkelen elk hun eigen stationsgebied met als doel de bereikbaarheid te vergroten en de gebieden een ruimtelijk kwalitatieve en economische impuls te geven. In deze scriptie staat de hoofdvraag centraal of lokale ondernemers in het te herontwikkelen gebied willen mee-investeren in de herontwikkeling om de ruimtelijke kwaliteit te vergroten. Het mee-investeren kan door een financiële bijdrage te leveren in de herontwikkeling, door het eigen pand een kwalitatieve impuls te geven of door mee te helpen in de ontwikkeling van plannen en ideeën voor het stationsgebied. De directe gedachte hierachter is dat de ondernemers in de gebieden zelf baat zullen hebben bij een meer aantrekkelijke en beter bereikbare omgeving.

Voor dit onderzoek is een kwalitatieve benadering gekozen waarbij ondernemers in de drie stationsgebieden van Assen, Groningen en Leeuwarden zijn geïnterviewd. Daarnaast zijn de drie gemeenten ook geïnterviewd om in kaart te brengen op wat voor manieren de lokale overheden investeringen vanuit de markt uitlokken en proberen te faciliteren. Vanuit een *to plan* en een *not to plan* benadering is hier naar gekeken. De *to plan* benadering kijkt vanuit een governance perspectief omdat het feitelijk gaat om een samenwerking tussen overheid en marktpartijen. Met behulp van governance, in het bijzonder en het meer expliciete project governance en publiek private samenwerking worden de in de theorie onderscheiden samenwerkingsprocessen tussen markt en overheid geanalyseerd. Het *not to plan* gedeelte omvat zelforganisatie. De markt kan namelijk ook vanuit zichzelf besluiten om mee te investeren in de herontwikkeling van de stationsgebieden zonder directe tussenkomst van de overheid. Bij beide benaderingen wordt ook naar de rol van vertrouwen en controle gekeken omdat deze een belangrijke rol vervullen bij elke samenwerkingsvorm. Bij een publiek private samenwerking vormt controle een belangrijke basis om de samenwerking aan te gaan terwijl aan het andere uiterste vertrouwen bij zelforganisatie een belangrijk element vormt.

Met de interviews is getracht inzicht te krijgen in welke mate de lokale ondernemers in de stationsgebieden bereid zijn om mee te investeren in de herontwikkeling en onder welke omstandigheden en voorwaarden zij dit willen. Het mee-investeren kan zowel beleidsmatig zijn in bijvoorbeeld de vorm van brainstormgroepen als financieel. Aan de drie gemeenten is gevraagd welke ruimte zij aan het mee-investeren door de ondernemers bieden en of en hoe dit gestimuleerd of gefaciliteerd wordt.

Uit de resultaten blijkt dat ondernemers in het algemeen bereid zijn om beleidsmatig of financieel mee te investeren in ruimtelijke kwaliteit van het stationsgebied, wel moet daarvoor het initiatief vanuit de overheid komen. Tegelijkertijd moedigen de gemeenten het initiatief en het mee-investeren van de ondernemers aan en proberen dit actief te faciliteren. Het samenwerkingsproces dat hier het beste bij lijkt te passen kan worden beschreven met project governance. Hierbij wordt het initiatief vanuit de markt gestimuleerd maar blijft de overheid wel aanwezig als managende en monitorende actor. Op enkele punten worden ook bevindingen gepresenteerd die het mee-investeren door ondernemers in de weg staan. Dit zijn onder andere een mismatch aan informatie tussen overheid en ondernemers en een gebrek aan vertrouwen tussen de beide partijen. De mismatch aan informatie zorgt ervoor dat enkele ondernemers die wel willen mee-investeren niet goed genoeg bekend zijn met de mogelijkheden die daarvoor worden geboden. Het gebrek aan voldoende vertrouwen wordt veroorzaakt doordat de

ondernemers niet altijd het idee hebben dat aangedragen voorstellen serieus door de gemeente in behandeling worden genomen. Deze perceptie vanuit de markt is een storende factor in het mee-investeren. Een publiek private samenwerking lijkt niet de beste vorm om mee-investeren zo goed mogelijk te bevorderen omdat deze samenwerking te formeel en strak van aard is wat weinig ruimte overlaat voor flexibiliteit en contact op maat. Zelforganisatie biedt ook kansen tot mee-investeren maar dit geniet niet de directe voorkeur vanuit de ondernemers. Het onderling samenwerken wordt niet als een noodzaak ervaren. Wel kan zelforganisatie helpen om investeringen uit te lokken en kan het zorgen voor een betere ruimtelijke kwaliteit. De gemeenten zouden daarom, in het ideale geval, zelforganisatie actiever en beter moeten faciliteren en stimuleren om de potentiële investeringen door de ondernemers zo weinig mogelijk belemmeringen voor te leggen.

# INHOUDSOPGAVE

Colofon	3
Voorwoord	4
Samenvatting	6
Inhoudsopgave	8
1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond	11
1.2 Algemene visualisatie	11
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Relevantie	13
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	13
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.4.3 Doelstellingen	14
1.5 Onderzoeksvraag en deelvragen	14
1.6 Opzet van de scriptie	15
2. Theoretisch Kader	17
2.1 To Plan: Governance, Publiek Private Samenwerking en vertrouwen & controle	17
2.1.1 Governance	17
2.1.2 Project Governance	18
2.1.3 Publiek Private Samenwerking	20
2.1.4 Totstandkoming Publiek private samenwerking	21
2.2 Not to plan: Zelforganisatie	22
2.2.1 Zelforganisatie	22
2.3 Vertrouwen & controle	22
2.3.1 Vertrouwen en controle en het 'to plan' perspectief	23
2.3.2 Vertrouwen en controle en het 'no to plan' perspectief	25
2.4 Synthese	25
3. Context: Middelgrote stationsgebieden in Noord-Nederland	26
3.1 Het object van studie: Middelgrote stationslocaties	26
3.1.1 Het knoop-plaatsmodel	26
3.1.2 Actoren in stationsgebieden	27
3.2 Context: Middelgrote stations in Noord-Nederland	28
3.3 Introductie cases	29
3.3.1 Assen	30
3.3.2 Groningen	30
3.3.3 Leeuwarden	30
3.4 Synthese	32
4. Methodologie	33
4.1 Type onderzoek en research design	33
4.1.1 Plaatsing van het onderzoek	34
4.2 Keuze methode	34
4.3 Selectie respondenten, data verzamelen en data analyse	36
4.3.1 Verantwoording keuze vragen	36
4.3.2 Benadering respondenten	37



4.4 Ethische aspecten	37
4.5 Analyse	39
5. Resultaten en Discussie	40
5.1 Op welke wijze kunnen overheid en marktpartijen samenwerken bij de herontwikkeling van stationsgebieden?	40
5.1.1 Wie neemt het initiatief	40
5.1.2 Samenwerkingsvormen	42
5.1.3 Deelconclusie	45
5.2 Waarom doen marktpartijen wel of niet mee met het investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?	45
5.2.1 Waarom doen marktpartijen wel mee met het investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?	46
5.2.2 Waarom doen marktpartijen niet mee met het investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?	48
5.2.3 Deelconclusie	49
5.3 Hoe kan de overheid randvoorwaarden scheppen om marktpartijen mee te laten investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?	50
5.3.1 Project governance nader bekeken	54
5.3.2 Deelconclusie	55
5.4 Hoe kunnen marktpartijen zelf randvoorwaarden scheppen om mee te investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?	56
5.4.1 Zelforganisatie nader bekeken	57
5.4.2 Deelconclusie	59
6. Conclusie	61
6.1 Beantwoording hoofdvraag	61
6.2 Breder perspectief	62
7. Reflectie en aanbevelingen	65
7.1 Reflectie op het onderzoek	65
7.1.1 Casestudy	65
7.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	66
7.3 Maatschappelijke aanbevelingen	66
8. Geraadpleegde literatuur en bronnen	68
9. Bijlagen	72
9.1 Overzicht figuren, kaarten en tabellen	72
9.2 Interviewvragen ondernemers	73
9.3 Interviewvragen gemeenten	75
9.4 Codeerschema ondernemers	77
9.5 Codeerschema gemeenten	78
9.6 Transcripten	79

## I. INLEIDING

De stadsentree, een plek waar bezoekers kennismaken met een stad. Een plek waar mensen thuiskomen, waar mensen werken en waar mensen hun reis beginnen of vervolgen naar andere plekken en steden. Een stadsentree kan een indrukwekkende eerste indruk voor bezoekers zijn zoals het centraal station van Rotterdam of de A12 in Den Haag en kan het karakter van de stad of het gebied waar de stad inligt verbeelden zoals het hoofdstation van Groningen. Een stadsentree kan verschillende vormen hebben: van een snelweg of lokale weg tot een stationsgebied. In vrijwel alle gevallen speelt de ruimtelijke kwaliteit en de bereikbaarheid van een stadsentree een belangrijke rol (Venhoeven en Velsen, 2010). Bij een specifiek type stadsentree, het stationsgebied, kunnen de ruimtelijke stedelijke kwaliteiten sterk worden ervaren omdat de reiziger al wandelend zich een weg begeeft van het perron naar zijn bestemming en op deze manier veel indrukken van de stad kan opdoen.

De afgelopen jaren zijn stationslocaties in hernieuwde belangstelling gekomen bij veel gemeenten (Venhoeven en Velsen, 2010). In heel het land realiseerden zowel de Rijksoverheid als gemeenten zich het belang van een goed station en de omgeving daarvan, getuige de vele stationsprojecten die gaande zijn of nog in de planning staan (Bertolini et al., 2012; ProRail, 2016). De Rijksoverheid heeft zeven stations aangemerkt als sleutelprojecten welke van nationaal belang zijn (Ministerie van VROM, 2013). De sleutelprojecten hebben twee belangrijke doelen: het realiseren van hoogwaardige vervoersknooppunten en het integraal opwaarderen van de stationsomgeving (Ministerie van VROM, 2003). Ook op regionaal niveau –op kleinere schaal- spelen veel projecten met soortgelijke doelen zoals in het noorden van Nederland waar in de drie provinciehoofdsteden Assen, Groningen en Leeuwarden de stations en hun omgeving worden herontwikkeld (FlorijnAs, 2016; Groningen Bereikbaar, 2016; Vrij-Baan, 2016).

De drie stationsgebieden in het noorden van het land worden herontwikkeld vanwege bereikbaarheidsopgaves en om een kwaliteitsimpuls aan het stationsgebied te geven. De directe aanleiding vormt het vrijvallen van geld. In Assen en Leeuwarden gaat het om geld dat vrij is gekomen vanwege het niet doorgaan van de Zuiderzeelijn, in Groningen gaat het om geld dat is vrijgekomen omdat een tramlijn niet wordt aangelegd. De vrijgekomen gelden, welke grotendeels afkomstig zijn van de rijksoverheid, moeten geïnvesteerd worden in infrastructurele projecten zoals weg, water en spoor. De gemeenten hebben gekozen om de bereikbaarheid van de stationsgebieden te verbeteren en de gebieden een opknopbeurt te geven. Hiermee wordt bovendien een indirecte aanleiding blootgelegd: de gemeenten willen graag meer en nieuwe economische impulsen geven aan de stationsgebieden door middel van spin-offs vanuit het bedrijfsleven. Dit blijkt uit gesprekken die zijn gevoerd met de gemeenten. De gemeente Groningen omschrijft het als volgt: *‘De gemeente Groningen wil op de zuidkant van het station waar nu nog een remise is, stedelijke ontwikkeling mogelijk maken. De gemeente hoopt dat marktpartijen hoogwaardige kwaliteit voor het gebied kunnen leveren’*. Ook de gemeenten Assen en Leeuwarden hopen dat ondernemers in het stationsgebied mee gaan doen met het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en op deze manier meerwaarde creëren in het project. De gemeente Assen zegt: *‘Wij hopen dat we met de investeringen in het stationsgebied spin-offs uitlokken bij het bedrijfsleven.’*

In stadsentrees in de vorm van stationsgebieden wordt de komende tijd veel geïnvesteerd (FlorijnAs, 2016; Groningen Bereikbaar, 2016; Vrij-Baan, 2016). Gemeenten zien deze wegen steeds meer als visitekaartje van de stad naar bezoekers toe. Dit brengt de transitie van dit soort ruimtes met zich mee van verplaatsruimte naar verblijfsruimte. Deze transitie wordt in bijna alle gevallen gestart door de overheid. De gemeente neemt het besluit om de ruimtelijke kwaliteiten van het stationsgebied en invalsweg op te waarderen. Marktpartijen zoals lokale ondernemers en

bedrijven die dicht bij stations zijn gevestigd blijven vaak afwezig en zijn niet opgenomen in het project terwijl ze kunnen profiteren van de herontwikkeling. Vanuit het marktperspectief is er nog veel onduidelijk. Welke redenen hebben marktpartijen om (niet) mee te investeren in de ruimtelijke kwaliteit van een stationsgebied? En hoe kunnen marktpartijen worden gestimuleerd om wel mee te investeren in een stationsgebied? In deze thesis zullen deze vragen centraal staan.

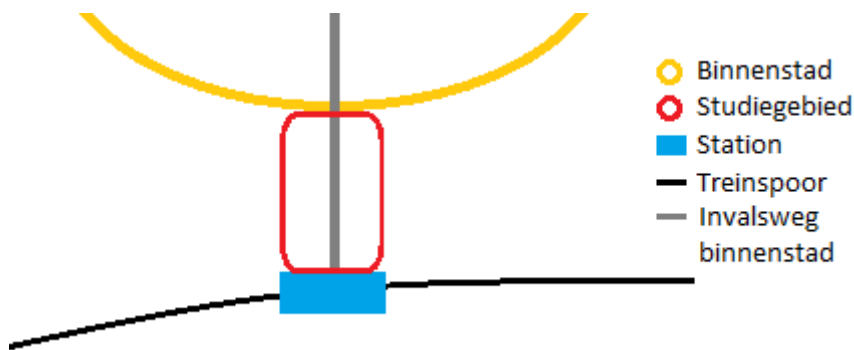
## **I.1 ACHTERGROND**

De hernieuwde interesse in stationslocaties en de herontwikkeling daarvan komt niet zomaar uit de lucht vallen maar vindt plaats in het licht van actuele processen. Allereerst is leegstand in stedelijke centra een fenomeen wat veel gemeenten een doorn in het oog is. Zo staat de kantorenmarkt onder druk: de gemiddelde kantorenleegstand in Nederland was op 1 januari 2015 ruim 17% (Het Compendium, 2016). Ook de detailhandel had met jarenlange toenemende leegstand te maken (Locatus, 2016). Als remedie tegen lege gaten in de stad voeren veel gemeenten een zogenaamd compacte stad beleid uit (Scheurer, 2007). Het concentreren van voorzieningen en het toevoegen van woningen in de binnenstad moet onder andere zorgen voor een bruisend centrum van een stad en het tegengaan van leegstand aldus Scheurer (2007). Stadsentrees vallen hier vaak net buiten terwijl ze een belangrijke schakel in een stad vormen (Bertolini, 1996). Een tweede ontwikkeling die de afgelopen decennia is toenemende mate is opgekomen, is dat steden zich steeds meer willen verkopen door zich te onderscheiden (Anttiroiko, 2015). Zogenaamde 'place-wars' zijn het gevolg van toenemende concurrentie tussen steden onderling in de strijd om economische activiteiten aan te trekken (Short & Kim, 1999). Het herontwikkelen van stedelijke gebieden vormt hierin een belangrijke strategie (Majoor, 2008). Met name middelgrote steden zijn op zoek naar een effectief beleid om zich zelf te verkopen (Lekkerkerker & Janssen, 2016). Door de middelgrote omvang hebben dit soort steden vaak wel de lasten van stedelijkheid in de vorm van sociale problemen, maar niet de lusten van een grootschalig dienstenaanbod (Lekkerkerker & Janssen, 2016).

Volgens Bertolini (1996) zijn stationsgebieden en de herontwikkeling daarvan complex vanwege de ligging in de stad en de ligging in een groter transportnetwerk. De stadsentree in de vorm van een stationsgebied kan een bijzondere en belangrijke schakel in een stedelijk netwerk zijn: het is de verbinding van een mobiliteitsknooppunt naar het centrum van een stad wat vaak een clustering van verschillende activiteiten als gevolg heeft. Daarnaast is een stationsgebied een plek waar verschillende verkeersmodaliteiten samensmelten wat om een goede bereikbaarheid vraagt (Bertolini, 1996). Dit maakt een stationsgebied bovendien een aantrekkelijke plek voor bedrijven om zich te vestigen. Dit blijkt onder andere uit de waarde van vastgoedobjecten in stationsgebieden; deze waarde is hoger in de buurt van een station dan de waarde van vastgoed dat verder gelegen van een station is (Pels & Rietvelt, 2007; Pagliara & Papa (2010).

## **I.2 ALGEMENE VISUALISATIE**

Om de gemene deler uit de cases te halen is het onderstaande figuur geschetst. Dit figuur geeft simplistisch aan waar het focusgebied van de studie ligt en hoe deze is gesitueerd in een stad.



*Figuur 1 Schematische weergave invalswegen en studiegebied (eigen tekening)*

Voor de gemeente Groningen is het verhaal iets anders, hier zal het studiegebied ook meer achter het station plaatsvinden. De ondernemers waarop wordt gefocust in dit onderzoek bevinden zich in het rood omlijnde studiegebied.

### **I.3 PROBLEEMSTELLING**

De gemeenten Assen, Groningen en Leeuwarden investeren in het stationsgebied met als doel de ruimtelijke kwaliteit te vergroten en de gemeenten hebben de hoop en/of verwachting dat dit spin-offs zal genereren in het bedrijfsleven. Deze hoop en/of verwachting vormt het probleem, want hoe de verwachting precies te realiseren valt weten de gemeenten niet goed. Gunstige randvoorwaarden scheppen is een van de mogelijkheden, maar is ook erg vaag. Want wat voor randvoorwaarden zijn dat dan? En hoe kunnen deze randvoorwaarden op een zo goed mogelijke manier in werk worden gebracht? Deze kennis lijkt niet voldoende aanwezig bij gemeenten. De kennis aan de marktkant is daarentegen ook nog niet goed in kaart gebracht en hier vormt zich het probleem waar in deze thesis de vraagstelling over zal gaan.

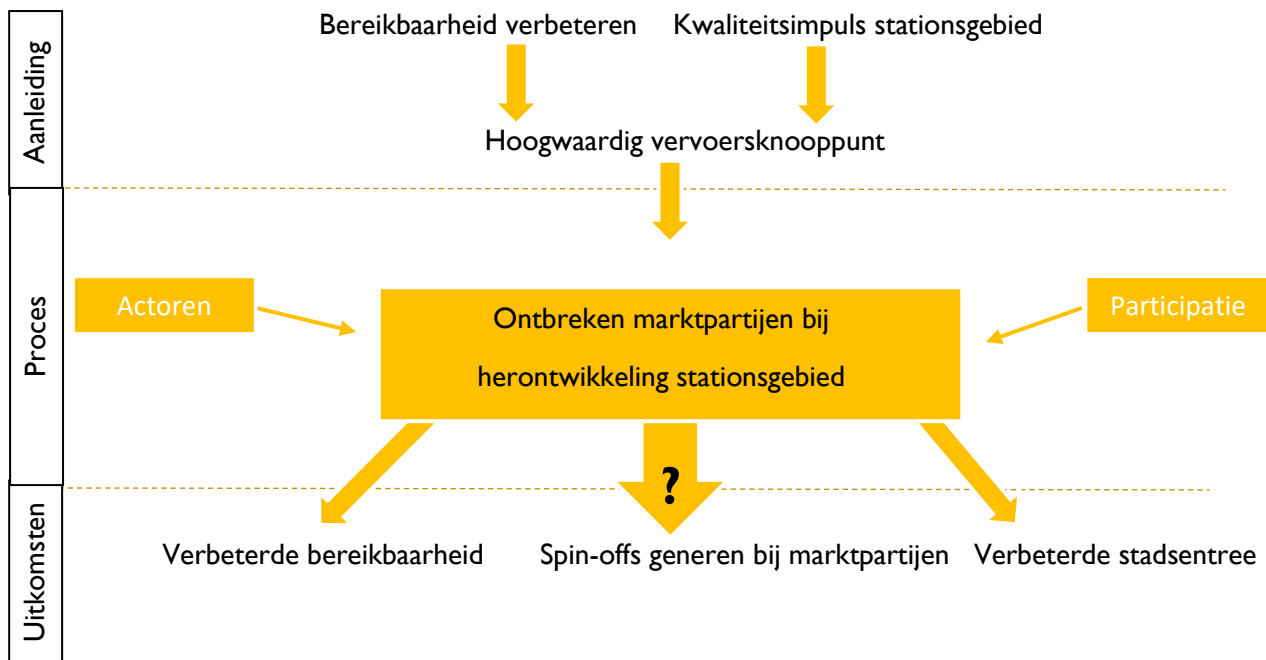
Het aanhaken van marktpartijen wordt ook wel het multipliereffect genoemd. Investerings door de gemeente moeten meer investeringen uitlokken. Deze investeringen kunnen zowel financieel zijn door bij te dragen aan de kosten van de herontwikkeling als investeren in eigen bezit, het opknappen van een pand bijvoorbeeld. Hoe deze 'spin-offs' die als gevolg van de herontwikkelingsprojecten daadwerkelijk te realiseren zijn blijft onduidelijk. Deze thesis zal inzicht gaan bieden in de hierboven beschreven probleemstelling. De context van deze probleemstelling zijn de middelgrote stationsgebieden. De schaal van deze stationsgebieden is afwijkend van veel andere studies waar vaak op alleen de grootste stationsgebieden wordt gefocust. Ook de stakeholders in de stationsgebieden vormen een unieke eigenschap van deze studie. De benadering vanaf de marktkant met de lokale ondernemers als focus zorgen voor een vernieuwend overzicht en resultaten waar ook in wetenschappelijke studies nog veel vragen over zijn. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

**Het is niet duidelijk hoe en wanneer marktpartijen gaan investeren in de ruimtelijke kwaliteit van een middelgroot stationsgebied.**

Het proces van de totale herontwikkeling van de stationsgebieden waarin zich deze probleemstelling bevindt is gevisualiseerd in figuur 2.

Marktpartijen zijn in de probleemstelling de partij waarvan niet zeker is hoe en wanneer zij mee gaan investeren in de ruimtelijke kwaliteit van een stationsgebied, terwijl ze een belangrijk aandeel kunnen leveren in de opwaardering van het stationsgebied en de gemeente wel deze impliciete verwachtingen hebben. De vraag is of de gemeente bepaalde voorwaarden kan

scheppen in het herontwikkelingsproces om marktpartijen mee te laten bewegen en ook te laten investeren in de ruimtelijke kwaliteit. Bovendien kunnen de investeringen in het stationsgebied de aantrekkingskracht voor bedrijven om zich daar te vestigen vergroten.



*Figuur 2 Het proces van de herontwikkeling en de situering van de probleemstelling (eigen bewerking)*

Het bovenstaande figuur laat zien waar zich de probleemstelling van deze thesis plaatsvindt in het herontwikkelingsproces van stationsgebieden in Assen, Groningen en Leeuwarden. In het bovenste gedeelte van figuur 2, de aanleiding, zijn de twee hoofdredenen gegeven waarom een gemeente investeert in het stationsgebied. Dit leidt tot een hoogwaardig vervoersknooppunt. Vervolgens zal het proces van herontwikkeling plaatsvinden waarbij er verschillende actoren betrokken zijn en burgers en marktpartijen om participatie wordt gevraagd. De uitkomsten van de herontwikkeling zijn divers: een verbeterde bereikbaarheid, een verbeterde stadsentree en de mogelijke deelname van marktpartijen in het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit. Omdat zich hier de probleemstelling bevindt staat in deze pijl een vraagteken.

## **I.4 RELEVANTIE & DOELSTELLINGEN**

Dit wetenschappelijke onderzoek biedt zowel een wetenschappelijke als een maatschappelijke toegevoegde waarde. Hieronder wordt dit uitgewerkt.

### **I.4.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

In de wetenschappelijke literatuur zijn meerdere studies verricht over de (her-)ontwikkeling van met name grote stationslocaties. De herontwikkeling van treinstations en de bijbehorende gebieden staat bovendien hoog op de agenda in veel Europese steden waaronder in Nederland (Bertolini, 2008; ProRail, 2016). Veel literatuur raakt het onderwerp van deze thesis maar de rol van marktpartijen is vaak onderbelicht. Naar de allergrootste stations met een HSL-aansluiting is wel onderzoek gedaan naar locatiegedrag van bedrijven (Willigers & van Wee, 2011) en het effect van zulke stations op stedelijke gebieden (o.a. Loukaitou-Sideris et al., 2012; Mota & Lopez, 2014)

en Pels & Rietveld (2007) hebben specifiek gekeken naar vastgoed in stationsgebieden. Op kleinere schaal is echter steeds minder literatuur te vinden en wordt over de combinatie herontwikkeling en de rol van marktpartijen weinig studie verricht, terwijl juist de middelgrote steden en middelgrote stationsgebieden de grootste groepen in absolute aantallen vormen. Wel zijn enkele casestudies verricht, zoals onder andere in Schotland waar gekeken is welke rol stationsgebieden spelen in '*place-making*' (Alexander & Hamilton, 2015). In dit onderzoek zijn zowel lokale ondernemers als bewoners van de gebieden geïnterviewd over de vraag op welke wijze stations het lokale gevoel van identiteit versterken en betekenis geven aan het gebied. Een onderdeel van het onderzoek beslaat de vraag of mensen in het gebied willen investeren, onder andere door versieringen aan te brengen om de lokale identiteit te versterken. Het resultaat was dat mensen meer om de plek gaven dankzij het station en hun best ervoor deden het gebied aantrekkelijk uit te laten zien. Alexander & Hamilton (2015) keken met name naar de bewoners van de gebieden en niet specifiek naar ondernemers. Dit geldt voor meer casestudies waar niet specifiek naar de rol van marktpartijen is gekeken en in hoeverre de herontwikkeling extra investeringen uitlokt bij marktpartijen. Dit onderzoek probeert wetenschappelijke aanvulling te geven in deze hoek van het onderzoek door te focussen op drie middelgrote stationsgebieden en haar ondernemers. Ook de samenwerking tussen overheid en marktpartijen speelt in dit onderzoek een belangrijke rol. Over deze samenwerking is al veel geschreven in de governance literatuur (o.a. Jessop, 1998; Rhodes, 2007). Het zeer brede begrip governance zal zeer specifiek moeten worden toegepast in dit onderzoek en brengt op het kleinschalige niveau van dit onderzoek unieke kenmerken aan het licht.

#### **I.4.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

In de laatste decennia is een verschuiving te zien van door de overheid gestuurde projecten naar projecten waarin ook marktpartijen worden betrokken, of zelfs de leiding nemen en de overheid alleen nog op afstand staat en een controlerende taak uitvoert. Voor enkele infrastructurale projecten is dit inmiddels de realiteit en ook bij de herontwikkeling van stationsgebieden is deze verschuiving waar te nemen. Deze nieuwe vorm van samenwerken vereist dat oude gewoonten worden doorbroken en dat de partijen zich meer flexibel opstellen. Een goede samenwerking tussen marktpartijen en overheid helpt aan een goede uitvoering van plannen en kan de kwaliteit van plannen omhoog tillen. Deze samenwerkingen vinden tot nu toe met name plaats op rijksoverheid niveau bij grote projecten. Gebleken is dat dergelijke samenwerkingen tussen overheid en markt leiden tot een betere efficiëntie en een betere benutting van kennis en kapitaal (ministerie van VROM, 2013). Maar ook op kleiner niveau met lokale of regionale economieën zijn veel voordelen te behalen. Inzicht in het proces van samenspel tussen overheid en markt kan hierbij goed helpen om niet alleen meerwaarde te kunnen creëren in de herontwikkeling maar ook met het besparen van publieke gelden als marktpartijen (een deel van) de taak van de overheid op zich willen nemen.

#### **I.4.3 DOELSTELLINGEN**

Uit de relevantie is gebleken welke nieuwe inzichten deze thesis probeert te brengen. Tezamen met de inleiding wordt duidelijk naar welke doelen het onderzoek toe wil gaan en wat gepoogd wordt te bereiken. In deze masterthesis worden de volgende doelen nagestreefd:

- Aanvulling geven aan de huidige staat van wetenschappelijke inzichten betreffende stationsontwikkeling en de participatie van marktpartijen.

- Inzicht bieden in de herontwikkeling van middelgrote stations.
- Inzicht bieden in waarom ondernemers niet of wel investeren in de herontwikkeling van stationsgebieden.
- Inzicht bieden op welke wijze ondernemers investeren in stationsgebieden.

## **I.5 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN**

Uit de aanleiding en probleemstelling kunnen de volgende onderzoeksvraag en deelvragen worden geformuleerd welke in de rest van deze masterthesis zullen worden beantwoord.

### **Hoe kunnen marktpartijen worden betrokken bij de opwaardering van de ruimtelijke kwaliteit bij de herontwikkeling van middelgrote stationsgebieden?**

Om de hoofdvraag op een goede wijze te kunnen beantwoorden en de verschillende punten die hiermee samenhangen inzichtelijk te maken, zijn er een aantal deelvragen opgesteld.

Op welke wijze kunnen overheid en marktpartijen samenwerken bij de herontwikkeling van middelgrote stationsgebieden?

Waarom doen marktpartijen in stationsgebieden wel of niet mee met het investeren in de ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?

Hoe kan de overheid randvoorwaarden scheppen om marktpartijen mee te laten investeren in de stedelijke ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?

Hoe kunnen marktpartijen zelf randvoorwaarden scheppen om mee te investeren in de stedelijke ruimtelijke kwaliteit van stationsgebieden?

De eerste vraag geeft inzicht in welk veld de overheid en de marktpartijen kunnen samenwerken, hoe de onderlinge verhoudingen zijn en welke samenwerking zich het beste leent om investeringen door marktpartijen zo goed mogelijk te laten plaatsvinden. De tweede vraag heeft een focus die alleen op de ondernemers gericht is: onder welke condities zullen zij wel mee-investeren en wanneer niet? Hieruit volgt de derde vraag: hoe kan de overheid zo goed mogelijk zorgen dat de ondernemers daadwerkelijk zullen mee-investeren en economische meerwaarde creëren in het herontwikkelingsgebied en de ruimtelijke kwaliteit vergroten? Ten slotte schuift de focus weer naar de ondernemers en wordt de vraag beantwoord hoe de ondernemers zelf kunnen zorgen voor zo gunstig mogelijke omstandigheden voor mee-investeren in de herontwikkeling.

## **I.6 OPZET VAN DE SCRIPTIE**

De hoofdvraag van dit onderzoek kan vanuit twee perspectieven worden bekeken; welke als *to plan* en *not to plan* worden aangeduid. In het volgende hoofdstuk zal deze tweedeling centraal staan en wordt met behulp van wetenschappelijke inzichten uiteengezet hoe via aansturing van de overheid ondernemers kunnen mee-investeren in stationsgebieden en of dit ook zonder aansturing van de overheid kan. Met behulp van governance, zelforganisatie en publiek private samenwerking en bijbehorende begrippen als vertrouwen en controle wordt hier op in gegaan. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een synthese en een conceptueel model waarin de bevonden theorieën aan elkaar worden gelinkt. Vervolgens zal in het derde hoofdstuk een verkenning worden gemaakt op literatuur- en beleidsstukken die ingaan op de context van de scriptie: de middelgrote stationslocaties. Ook dit hoofdstuk wordt afgesloten met een synthese en

een conceptueel model, welke is gebaseerd op het model van hoofdstuk twee maar is uitgebreid met de bevindingen van hoofdstuk drie zodat duidelijk wordt hoe zowel de processen als de context zich met elkaar verhouden.

In het Methodologie-hoofdstuk wordt het onderzoek in het veld van wetenschap geplaatst. Welk type onderzoek wordt hier gebruikt en waarom is hier voor gekozen? Deze vragen staan centraal. Ook zal de selectie van respondenten, gerelateerde ethische kwesties en de drie stationsgebieden in dit onderzoek besproken worden.

Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten van de interviews bediscussieerd, gerelateerd en gereflecteerd aan de hand van het theoretisch kader en de literatuurverkenning. Koppelingen worden gelegd en nieuwe inzichten worden tegen het licht van bestaande inzichten gehouden. Het afsluitende hoofdstuk vormt een conclusie op het onderzoek. De analyse en de resultaten worden samengevat en de bevindingen zullen hier nog eens kort worden benoemd en de hoofdvraag van dit onderzoek zal worden beantwoord. In de reflectie zal een persoonlijke en wetenschappelijke terugkijk plaatsvinden op het onderzoeksproces. Ten slotte worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek aangeboden en deze scriptie wordt afgesloten met een literatuurlijst en een bijlagehoofdstuk.



## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt een overzicht geboden van de relevante literatuur betreffende dit onderzoek en zullen er verbanden worden gelegd tussen die verschillende literatuur. Deze wetenschappelijke inzichten zorgen er niet alleen voor dat het onderwerp academisch wordt ingebed, het legt ook een basis voor de rest van deze thesis aangezien methodologie en discussie zullen terugrijpen op dit hoofdstuk.

Het theoretisch kader zal gestructureerd worden aan de hand van de tweedeling *to plan* en *not to plan*. In het *to plan* gedeelte zal er worden ingegaan op de begrippen governance, project governance, publiek private samenwerking en ten slotte op vertrouwen & controle. De begrippen worden uiteengezet en de voor- en nadelen worden besproken. Het tweede gedeelte heet *not to plan* en zal het begrip zelforganisatie behandelen. Ook dit zal worden gerelateerd aan vertrouwen en controle. Ten slotte wordt alles gekoppeld in een synthese met een conceptueel model. Hierin zullen alle begrippen te zien zijn en wordt gevisualiseerd hoe de begrippen zich tot elkaar verhouden.

### 2.1 TO PLAN: GOVERNANCE, PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING EN VERTROUWEN & CONTROLE

Governance is een begrip dat met name in het laatste twintig jaar in opmars is geraakt in studies als politicologie, economie en planologie. Het begrip is veelomvattend en veel studies hebben hun eigen definitie en betekenis aan governance gegeven (Kersbergen & Waarden, 2004). Voor dit onderzoek is het niet zinvol om elke vorm van governance hier te bespreken en uit te werken, maar specifiek te kijken naar het governance netwerk in middelgrote stationsgebieden waarin de ondernemers zich begeven. De gekozen opzet zorgt voor een relevant overzicht van governance in stedelijke processen, geeft een passende definitie en zal duidelijk maken hoe dergelijke netwerken functioneren en hoe de verhoudingen zijn binnen een netwerk. Vervolgens zal de focus nog verder worden versmald tot project governance, wat goed van toepassing is op de herontwikkeling van stationsgebieden.

#### 2.1.1 GOVERNANCE

Governance is complex. Het brengt vraagstukken met zich mee als wie neemt de leiding? En wie controleert de actoren in een netwerk op het uitvoeren van processen? En welke gemeenschappelijk doelen worden nagestreefd en op welke wijze gaat dat gebeuren? Om te begrijpen hoe marktpartijen kunnen worden betrokken bij de herontwikkeling van stationsgebieden zijn de hier bovenstaande vragen zeer relevant en is meer inzicht in governance nodig om de vragen te kunnen beantwoorden. De antwoorden op deze vragen zullen steeds afhankelijk zijn van de context en is daarom ook niet eenduidig.

Eerst is het relevant om te begrijpen waarom het begrip governance zo in opmars is geraakt in de afgelopen decennia. De *communicative turn* in de planologie is hier een belangrijke oorzaak van. De oude blauwdruk planologie uit de jaren '50 en '60 ondervond steeds meer weerstand en als gevolg hiervan is er steeds meer gezocht naar manieren om burgers en eindgebruikers van planologische projecten te betrekken bij het planologieproces. De rol van de planoloog is hierbij verschoven van de alleswetende op afstand werkende professional naar een functie die veel meer bezig is met het verbinden van partijen en het zijn van een mediator. (de Roo & Voogd, 2004).

Rhodes geeft in een vierledige definitie aan hoe een governance netwerk eruit ziet en functioneert (Rhodes, 2007). Governance is volgens hem:

- Afhankelijkheid tussen organisaties. Governance is breder dan alleen de overheid en beslaat ook niet-overheid-actoren.
- Continue interactie vindt plaats tussen actoren in een governance netwerk, veroorzaakt door de noodzaak om bronnen uit te wisselen en gedeelde doelen na te streven.
- Governance zijn *game-like-interactions*, gebaseerd op vertrouwen en gereguleerd door de regels van het spel welke zijn uitonderhandeld en geaccepteerd door de participanten in het netwerk.
- Niet-overheid-actoren genieten een zekere mate van autonomie van de overheid en zijn zelf-organiserend. De overheid kan echter nog wel indirect netwerken gedeeltelijk aansturen.

Een aantal termen die Rhodes (2007) benoemd komen vaker terug in andere governance-literatuur. Dit zijn netwerk, vertrouwen (en controle), zelforganisatie en autonomie. Ook Wacchaus (2013) ziet dat berekenbaarheid en onderlinge relaties tussen stakeholders sleuteleigenschappen zijn van governance. De grenzen van een netwerk en de onderlinge relaties zijn niet statisch maar zijn aan verandering onderhevig. Toch, zo beargumenteerd Wacchaus (2013), is enige vorm van hiërarchie noodzakelijk om niet te verzanden in een lock-in situatie waarin niemand de leiding neemt en er dus geen progressie wordt geboekt (Wacchaus, 2013). Wat in ieder geval naar voren komt is het multi-level-karakter van governance: de actoren in een netwerk hebben niet alleen onderlinge afhankelijke relaties, deze relaties strekken zich ook nog eens uit tussen verschillende lagen (Rhodes, 2007), zoals de gemeente en de ondernemers.

Volgens Jessop (1998) verwijst governance in het algemeen naar twee nauw gerelateerde omschrijvingen. De eerste refereert naar elke modus van coördinatie van onderling afhankelijke activiteiten. Drie modi zijn hierbij belangrijk: de anarchie van uitwisseling, de organisatie-hiërarchie en de zelforganisatie-heterarchie. De tweede betekenis van governance verwijst naar simpelweg heterarchie (Jessop, 1998). Heterarchie houdt in dat actoren in een netwerk zich niet meer op een hiërarchische wijze tot elkaar verhouden maar meer als gelijkwaardige actoren naast elkaar staan. Dit impliceert, net als wat Rhodes (2007) beschrijft, de onderlinge afhankelijkheid van de actoren in een netwerk. Belangrijk verschil is dat Jessop (1998) wijst op het feit dat de overheid noodzakelijk blijft als studerende partij in een netwerk omdat de markt alleen tekort zou schieten.

Vanuit het 'to plan' perspectief moet de gemeente dus een bepalende positie innemen in het governance netwerk om ondernemers te betrekken bij de stationsgebieden. De overheid kan hierbij de actor zijn die ofwel randvoorwaarden schept om ondernemers mee te laten investeren, ofwel de actieve leiding neemt en ervoor zorgt dat ondernemers de kans krijgen om mee te investeren.

### **2.1.2 PROJECT GOVERNANCE**

De complexiteit van stationsgebieden brengt specifieke uitdagingen en problemen met zich mee. Om marktpartijen mee te laten investeren in de herontwikkeling zijn daarom randvoorwaarden nodig en wordt een goede samenwerking tussen overheid en marktpartijen vereist. Project governance, als specifiekere vorm van het grote begrip governance zelf, biedt inzicht in hoe deze samenwerking vorm kan worden gegeven en daarom zal dit hieronder verder worden besproken.

Project-governance stamt oorspronkelijk uit de management-literatuur waarbij wordt gekeken hoe projecten binnen bedrijven het beste resultaat kunnen halen (Brunet & Aubrey, 2016). Vanuit deze pure management-literatuur werd ook steeds meer gekeken naar projecten die lopen in de overheid en projecten tussen overheid en marktpartijen. Inmiddels worden projecten tussen de overheid en marktpartijen als onderdeel beschouwd van project management (Brunet & Aubrey, 2016).

Het verschil tussen urban governance en project governance zit met name in de schaal. Project governance beslaat, zoals de naam suggereert, een project. Dit houdt in dat het netwerk van actoren in zekere mate gelimiteerd is en bovendien dat de focus en gemeenschappelijke doelen eenvoudiger te duiden zijn. Daarnaast is project governance meer management-georiënteerd dan urban governance. Dit houdt in dat het managen van partijen en het slagen van een project centraal staat (Brunet & Aubry, 2016). Actoren met verschillende belangen maken een agenda met gedeelde doelen. De onderlinge afstemming van de gedeelde doelen en het managen daarvan staat centraal bij project governance. Een overheid, maar ook een leidend bedrijf kan hierin het managen op zich nemen en (Brunet & Aubry, 2016).

Ahola et al. (2014) geven na een literatuurstudie de volgende definitie:

*'Project governance employs principles for responding to project stakeholder demands, documentations procedures, communication and contractual arrangements'* (Ahola et al., 2014, pp. 1325).

Zwikael & Smyrk (2014) geven een meer specifieke definitie:

*'Project governance seeks to create the conditions for ordered rule and collective action, by providing a formal representation of the organisational arrangements that surround a particular project'* (Zwikael & Smyrk, 2014, pp. 853).

Zwikael & Smyrk (2014) voegen verder toe dat kenmerken van project governance zijn: het tijdelijke karakter, de meerdere actoren met hun verschillende belangen die een gemeenschappelijke visie nastreven, en de berekenbaarheid van partijen op elkaar in een project (Zwikael & Smyrk, 2014). Turner & Keegan (2001) zien project governance als een middel om risico te beheersen binnen projecten en Klagegg (2009) beweert zelfs dat het succes van projecten afhankelijk is van de project governance. Al met al valt te concluderen dat project governance zich richt op het afstemmen van belangen en het vinden van gemeenschappelijke doelen binnen een project.

In de literatuur wordt project governance in twee verschillende stromen onderscheiden: de eerste stroom ziet project governance als een proces dat extern staat van welk specifiek project dan ook en de tweede stroom beschouwt project governance juist als een proces dat intern verbonden is met een project (Ahola et al., 2014). De eerste stroom benaderd project governance als een activiteit dat wordt opgelegd door een overheid of bedrijf en een set van gestandaardiseerde regels aan het project oplegt. De tweede stroom dat project governance ziet als een intern verbondenheid met een project beargumenteerd juist dat elk project zijn eigen toegesneden netwerk en regels nodig heeft om effectief te kunnen functioneren in het project (Ahola et al., 2014). De laatste stroom lijkt het meest van toepassing op ondernemers in de stationsgebieden omdat hierbij het meeste rekening wordt gehouden met de unieke context van elk stationsgebied.

Turner (2009) geeft met drie stappen aan wat een goede project governance aan moet voldoen:

1. Definiëren van doelstellingen
2. Definiëren van de middelen om de doelstellingen te behalen
3. Definiëren van middelen om de voortgang te monitoren.

Omdat project governance beter en specifieker de onderdelen van een netwerk bij een project blootlegt, zijn er drie belangrijke voordelen om project governance te gebruiken boven urban governance (Brunet & Aubrey, 2016). Project governance benadrukt de onderlinge relatie tussen overheid en marktpartijen, hierdoor heeft de overheid meer legitimiteit om een project te starten en te realiseren. Ten tweede leidt een juiste project governance, zoals Turner (2009) hierboven heeft beschreven, tot een grotere efficiency en benutting van een netwerk en minder verspilling van kapitaal. Het derde voordeel is een grotere berekenbaarheid. In een groot governance netwerk is het moeilijk om individuele stakeholders verantwoordelijk te houden voor een bepaald effect vanwege de sterke onderlinge afhankelijkheid. Bij project governance is het netwerk gelimiteerd en met behulp van de drie punten van Turner (2009) is de berekenbaarheid groter.

De rol van de overheid blijft in project governance noodzakelijk omdat dit de partij is die de actoren met elkaar om de tafel kan krijgen maar heeft een meer managende taak, zoals eerder is geconcludeerd door Brunet & Aubry (2016). In een koppeling met Turner (2009) kan de overheid gezien worden als een middel om de doelstellingen te halen en is het bovendien een belangrijk monitorende partij.

Hoewel governance, en meer specifiek project governance, goede handvaten aanreiken om het samenwerkingsproces in de stationsgebieden beter te begrijpen, is het goed om te beseffen dat governance niet de ultieme verklarende factor is. Zo spelen vraagstukken over de legitimiteit van een governance netwerk, de setting van de agenda en de nieuwe rollen die de actoren toegedicht krijgen ook een rol en zijn de antwoorden hierop niet altijd duidelijk (Lester & Reckhow, 2012). Daarnaast is project governance nog niet vaak toegepast om de samenwerkingsprocessen in een stationsgebied te beschrijven, onder andere omdat deze vorm stamt uit de management-literatuur. Daarmee is vergelijking met eerdere onderzoeken niet goed mogelijk maar vormen juist nieuwe inzichten wel de mogelijkheid om hier verder op voort te studeren.

### **2.1.3 PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING**

Een van de meest strikte en formele samenwerkingen tussen overheid en marktpartijen is een publiek-private samenwerking (PPS). Hoewel PPS strikt gezien een vorm van governance is, de overheid zoekt als meer gelijkwaardige speler samenwerking op met marktpartijen, verschilt het wel sterk van governance en project governance in karakter en eigenschappen. Het karakter en de eigenschappen van een PPS zullen in dit deelhoofdstuk worden besproken.

Een van de bekendste vormen van samenwerking tussen de overheid en marktpartijen is een publiek-private samenwerking (PPS). PPS is een formele samenwerking en ook een samenwerking die veel onderlinge verbondenheid tussen de actoren door middel van regels heeft. Wolting (2012) omschrijft PPS als volgt:

*“PPS is een samenwerkingsverband waarbij publieke en private partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling” (Wolting, 2012, pp. 14).*

Een PPS kan zowel betrekking hebben op een fysiek project als op processen en diensten. De spreiding van risico en het delen van kosten (en winsten) zorgt ervoor dat het aannemelijker is dat projecten doorgang zullen vinden. Ook kan de samenwerking tussen publieke en private partijen een synergie veroorzaken waardoor de algehele kwaliteit van het eindproduct omhoog gaat, onder andere door de bundeling van krachten en investeringen (Boivard, 2004; Greco, 2015). Om de verscheidenheid van PPS te illustreren onderscheidt Sagalyn (2011) drie hoofdtypen PPS: uitbestedingen, joint-ventures en verkoop & privatisering.

Het belangrijkste idee achter een PPS is de risicospreiding van projecten in een formele samenwerking. De formele samenwerking wordt vastgelegd in een contract waarmee er een hoge mate van controle aan de PPS verbonden zit. PPS wordt bij infrastructurele projecten grotendeels toegepast om financiering rond te krijgen (Greco, 2015). Toch kunnen secundaire belangen ook een beslissende factor spelen in het aangaan van een PPS (Bruinsma et al., 2008). Spendering van publieke gelden is kleiner en de markt kan haar specialisme gebruiken bij het realiseren van projecten. Voorbeelden van PPS constructies bij herontwikkeling van stationsgebieden in Nederland zijn te vinden in Den Bosch bij het Paleiskwartier en de door de overhead aangewezen nationale sleutelprojecten (ministerie van VROM, 2006a).

De synergie die bij PPS projecten ontstaat vraagt nog om nadere uitwerking. Want juist de synergie maakt het dat de kwaliteit van projecten omhoog kan worden getrokken en waarmee meerwaarde in een project ontstaat. Bruinsma et al. (2008) geven aan dat de synergie tussen stedelijke dynamiek en transport-infrastructuur zich niet zomaar automatisch laat ontwikkelen; een mix van beleidsmaatregelen is hiervoor vereist. Ruimtelijk beleid, infrastructuur beleid en een goed prijsbeleid vormen essentiële ingrediënten die tot een betere synergie kunnen leiden (Bruinsma et al. 2008).

#### **2.1.4 TOTSTANDKOMING PPS**

Een PPS kan tot stand van zowel het initiatief van de overheid als van de markt. Initiatief vanuit de markt wordt genomen als een partij grond of vastgoed wil (her-)ontwikkelen waarbij publiekrechtelijke hulp nodig is – en dus een PPS de enige wijze is die de (her-)ontwikkeling mogelijk maakt (ministerie van VROM, 2006). Vaker wordt echter het initiatief vanuit de overheid genomen. In het geval van gebiedsontwikkeling heeft de overheid plannen voor een specifiek gebied en vraagt de markt om hierin mee te participeren. Bij de herontwikkeling van stationsgebieden zal de overheid dus het initiatief moeten nemen voor een PPS. De wijze waarop de markt mee kan participeren varieert van het maken van een plan, een haalbaarheidsonderzoek maken tot een gedeeltelijke of gehele uitvoering van het project (ministerie van VROM, 2006). Het moment waarop de overheid marktpartijen selecteert is bepalend voor de mate van vrijheid die de marktpartijen krijgen. Hoe vroeger de selectie van marktpartijen plaatsvindt hoe meer vrijheid de marktpartijen hebben met het vervullen van de opdracht. Andersom: hoe later de selectie plaatsvindt hoe minder vrijheid de marktpartijen hebben maar hoe vergelijkbaarder de aanbiedingen voor de overheid zijn (ministerie van VROM, 2006). De marktselectie prikkelt de markt om met goede prijs/kwaliteit plannen te komen. Een marktselectie leent zich voor zowel grote als kleinere opgaven.

De totstandkoming van een PPS is hoe dan ook van formele aard: het wordt vastgelegd in een contract. Dit verlangt, volgens Canoy et al. (2008) dat alle partijen in de PPS zich gedurende de gehele tijd coöperatief moeten opstellen en dat gedegen vooroverleg is geweest waarin alle scenario's zijn besproken. Ook is de mate van controle hoog: de gehele samenwerking wordt door middel van een contract nageleefd.

Ondanks de voordelen die PPS biedt, is het belangrijk te weten wanneer dit instrument in te zetten. Wolting (2012) geeft een scherpe afbakening: Doe niet samen wat je ook allen kunt doen en bepaal vooraf welke meerwaarde PPS zou kunnen opleveren. Een van de grootste nadelen van een PPS is dat weinig ruimte wordt gelaten voor flexibiliteit en relationele verhoudingen tussen partijen en organisaties die gebaseerd zijn op vertrouwen. Het formele karakter forceert dat veel flexibiliteit in formele institutionele regels worden ingebed waardoor minder ruimte overblijft voor initiatief en toegesneden contacten.

## **2.2 NOT TO PLAN: ZELFORGANISATIE**

Waar in het 'to plan' perspectief is geconcludeerd dat de overheid een bepalende positie in het governance netwerk moet innemen, is er ook een tegenovergesteld perspectief waarin de markt, in stationsgebieden zijn dat de ondernemers, zichzelf organiseert in een netwerk zonder interventie van de overheid. De spontane situatie waarin partijen zich vanuit een ogenzienlijke ongecontroleerde situatie verenigen en ordenen wordt in de planologische literatuur aangeduid als zelforganisatie.

### **2.2.1 ZELFORGANISATIE**

De toenemende samenwerking tussen overheid en markt kent als uiterste volledige zelforganisatie. De overheid heeft tegenwoordig flinke verwachtingen van zelforganisatie. Bij maatschappelijke problemen, en voor dit onderzoek de relevant zijnde ruimtelijke problemen, kijkt de overheid steeds meer naar de burger (Tonkens, 2006). De klassieke rol van de overheid verschuift hiermee naar een meer faciliterende en stimulerende rol waarin wordt verwacht dat de burger een actieve burger is (Tonkens, 2006). Zelforganisatie kan worden gezien als een verregaande vorm van een governance-as-netwerk.

Zelforganisatie wordt vaak omschreven als een spontane opkoming van orde uit chaos (Boonstra en Boelens, 2011; Teisman et al., 2009). De kans op zelforganisatie in een urbane omgeving kan worden beïnvloedt door juiste randvoorwaarden te creëren. Ruimtelijke clustering en een ondersteunende institutionele setting kunnen hierbij ondersteunen (Zhang et al., 2015). Vooral bij kleinschalige projecten is de kans van slagen bij zelforganisatie het grootst (Boonstra & Boelens, 2011). Zelforganisatie in stedelijke omgeving kan zowel ontstaan bij blauwdrukplanning als bij plannen waarbij veel meer vrijheid wordt gegeven (Zhang et al., 2015).

Bij zelforganisatie neemt de overheid niet actief deel meer uit van een netwerk (Boonstra & Boelens, 2011). Zelforganisatie zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid voor ruimtelijke projecten tussen de markt of burgers en de overheid. De verantwoordelijkheid die de burgers op zich nemen bij dit soort projecten wordt gestimuleerd door de overheid en hiermee krijgen burgers en de markt een steeds belangrijkere plek toegedicht (Tonkens, 2006).

Boonstra & Boelens (2011) geven vier redenen waarom zelforganisatie van burgers gewenst is. De eerste reden is een sociale reden. De betrokkenheid van burgers bij zelforganisatieprojecten zorgt voor verbeterde sociale coherentie in een buurt. De tweede reden is dat bij ruimtelijke ingrepen meer verantwoordelijkheid komt voor burgers en de markt en hiermee zelforganisatie een verbeterde ruimtelijke kwaliteit oplevert. Als derde reden geven Boonstra & Boelens dat zelforganisatie de economie meer robuustheid geeft omdat hiermee zelf banen kunnen worden gecreëerd en door lokale initiatieven de bereidheid toeneemt om in het publieke domein te gaan investeren. Hiermee blijven bovendien publieke spenderingen gespaard. Ten slotte overbruggt zelforganisatie het 'gat' tussen burger en overheid. Door zelforganisatie wordt verwacht dat de prioriteiten van burgers beter gaan matchen met de prioriteiten die de overheid stelt, en dat het beleid van de overheid beter aansluit op de verwachtingen van burgers (Boonstra & Boelens, 2011).

Als het gaat om zelforganisatie van ondernemers in middelgrote stationsgebieden dan lijken vooral de tweede en derde reden tot zelforganisatie zeer toepasbaar en relevant. De tweede reden geeft namelijk helderheid over de vraag of een zelforganiserend netwerk kan bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit. De literatuur geeft een bevestiging op deze vraag. Het derde argument die Boonstra & Boelens (2011) geven raakt minstens net zo sterk de kern: zijn ondernemers

überhaupt bereid om te investeren in publieke ruimte? Kortom, onder welke randvoorwaarden willen zij tijd, energie en eventueel geld investeren in iets wat niet onder de directe verantwoordelijkheid van de ondernemer valt? Zelforganisatie vergroot die bereidheid en de voorwaarden om zelforganisatie te stimuleren zou de overheid van uit het 'not to plan' perspectief dus zo goed mogelijk moeten aanwenden.

## **2.3 VERTROUWEN EN CONTROLE**

In governance netwerken is vertrouwen tussen actoren van belang om gemeenschappelijke doelen na te streven en uiteindelijk een plan of project te doen slagen. Laurian (2009) beargumenteert zelfs dat vertrouwen een cruciaal concept is in planologische processen omdat samenwerking tussen actoren alleen maar kan voortvloeien uit een bepaalde basis van vertrouwen. Dit is voor stationsgebieden niet anders. Hoewel er geen formele samenwerking bestaat tussen ondernemers in de stationsgebieden en de gemeenten, zijn er, zeker vanuit de gemeente, wel bepaalde verwachtingen over het aanhaken van ondernemers bij de opwaardering van stationsgebieden. Om inzicht te krijgen in hoeverre vertrouwen, en als tegenhanger controle, een rol spelen bij dit onderwerp worden de concepten in deze deelparagraaf nader uitgewerkt. Met name de rol van vertrouwen in governance netwerken en hoe vertrouwen investeringen kan uitlokken bij partijen zijn zeer relevant.

Om te weten wat voor rol van vertrouwen is, is het eerst noodzakelijk om te weten wat vertrouwen precies is. Vertrouwen wordt al lang bestudeerd in filosofische en politicologische studies en het kan zeer veel betekenen (Laurian, 2009). In essentie is vertrouwen een relatie tussen persoon A (de gene die vertrouwen heeft) en persoon B (de gene waarop wordt vertrouwd) met relatie tot X. Vertrouwen is A's subjectieve inschatting op de waarschijnlijkheid dat B zal reageren als afgesproken wanneer B's acties duidelijk A raken, onafhankelijk van A zijn capaciteiten om B te monitoren (controleren) (Gambetta, 2000). Het gaat dus om de positieve verwachtingen van A dat B in de behoeften van A zal voorzien zoals van te voren is afgesproken. Vanuit B gezien zal B in een bepaalde mate gemotiveerd moeten zijn om bereid te zijn de afspraken te na te komen. Deze bereidheid vloeit voort uit culturele waarden, toewijding tot gestelde doelen, percepties op betrouwbaarheid, enz. Daarom is vertrouwen een interpersonele relatie dat is ingebed in een complex netwerk van sociale relaties en normen (Laurian, 2009).

De inter-personele relaties kunnen breder worden getrokken tot relaties tussen partijen en instanties. Zoals bijvoorbeeld de relatie tussen overheid en burgers of de relatie tussen overheid en marktpartijen. Tijdens de collaboratieve omslag in de planologie werd het belang van samenwerking tussen stakeholders en publieke en private partijen sterk benadrukt. In stationsgebieden komen deze drie actoren eens te meer samen. Een goede samenwerking op basis van vertrouwen is daarom noodzakelijk.

Vertrouwen kan als substituuut voor informatie werken en onzekerheid verminderen en maakt een relatie tussen partijen meer veerkrachtig (Switzer et al., 2013). In tijden waarin het vrijwel onmogelijk is om volledige informatie over een bepaald onderwerp te hebben, kan vertrouwen een belangrijke factor zijn. Vertrouwen zorgt er namelijk voor dat kan worden voorzien hoe de andere actor zal reageren en welke beslissingen hij zal nemen. Zelfs als een andere actor niet volgens de verwachte manier zal handelen, zal van een volledig opportunistische handeling geen sprake zijn.

Het grote voordeel van vertrouwen ten opzichte van controle is dat vertrouwen gratis is. Voor controle zijn transactiekosten, reglementen, monitoring en soms dwang nodig (Laurian, 2009). Deze termen zijn niet gratis. Vertrouwen daarentegen is, zoals in het begin is omschreven, een

wederzijdse verwachting en daarmee gratis. Veel auteurs geven bovendien aan dat vertrouwen de kans op het uitvoeren van plannen of processen meer aannemelijk maakt omdat risico's minder zwaar wegen; met vertrouwen wordt de kans op slagen van een plan of proces groter geacht (Klijn et al., 2010; Switzer et al., 2013; Swain & Tait, 2007). Switzer et al. (2013) geeft in additie dat vertrouwen het planningsproces meer veerkrachtig maakt omdat partijen hun fiat kunnen geven ondanks dat hun eisen niet volledig zijn ingewilligd.

### 2.3.1 VERTROUWEN EN CONTROLE EN HET 'TO PLAN' PERSPECTIEF

Klijn et al. (2010) onderstreept het belang van vertrouwen in governance netwerken en gaat specifiek in op de samenwerking tussen actoren in een netwerk. Vertrouwen laat de kans toenemen dat actoren bereid zijn te investeren door middel van het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld kennis en kapitaal. Dit argument is sterk van toepassing op een netwerk bestaande uit private actoren, maar Klijn et al. (2010) vermoedt dat dit ook van toepassing is in governance netwerken bestaande uit publieke en private partijen.

Vertrouwen is echter geen vanzelfsprekendheid en sinds de jaren '90 lijkt het alsof vertrouwen steeds meer een probleem is in de samenleving (Swain & Tait, 2007). Het vertrouwen in de overheid neemt af en ook in en tussen bedrijven en instituties verdwijnt steeds meer vertrouwen (Swain & Tait, 2007). Swain & Tait (2007) identificeren dit als de '*crisis of trust*'. Dit heeft ook zijn weerslag op de planologie. Hoewel een kleine vorm van wantrouwen altijd al deel is geweest van de planologie, lijkt dit steeds groter vormen aan te nemen (Swain & Tait, 2007). Vertrouwen is nodig tussen planologen en andere professies en in de planologie zelf op individueel niveau.

Als reactie op de traditionele blauwdruk planologie waarin zich de *crisis of trust* plaatsvond vloeide de participatieve planning voort. De blauwdruk planologie werd gekenmerkt door centraliteit en een slechte binding met actuele processen die speelden in de samenleving. Planologen werden als technocratisch beschouwd en daarmee werd het vertrouwen vanuit de samenleving sterk verminderd. Participatieprocessen zijn een van de eigenschappen van de participatieve planologie. Het is een van de middelen die is opgekomen bij de slag naar participatieve planologie om het vertrouwen te verbeteren (Swain & Tait, 2007). In deze participatieprocessen worden de actoren in de stedelijke omgeving veel meer gezien als gelijkwaardige partner die inspraak heeft in bijvoorbeeld inspraakbijeenkomsten en brainstormsessies.

Switzer et al. (2013) geeft drie punten waarop vertrouwen kan worden gewonnen. Dit zijn:

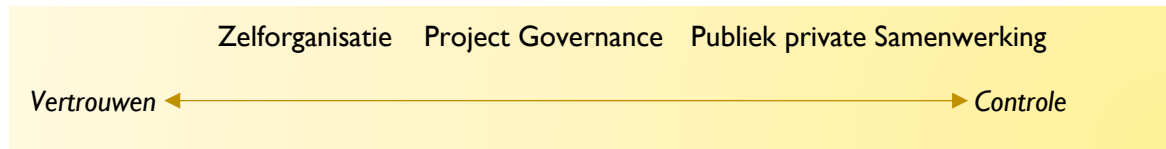
- 1) Openheid, leveren van beloften en competenties
- 2) Contracten zijn een instrument die moeten worden gebruikt om een akkoord vast te leggen dat gebaseerd is op vertrouwen.
- 3) Een zelfde cognitieve perceptie

Ook Klijn et al. (2010) ziet mogelijkheden om vertrouwen te kweken in een governance netwerk. Zijn argument gaat meer de kant op van public management en komt erop neer dat interacties in een netwerk weloverwogen moeten worden gefaciliteerd. Het faciliteren van interacties brengt partijen vaker bij elkaar en ontwikkelt en versterkt vertrouwen tussen partijen (Klijn et al., 2010).

Bij publiek-private samenwerkingen wordt vrijwel het volledige proces door middel van contracten opgesteld; de mate van controle is hiermee hoog en hiermee is het vertrouwen gering – geringer dan in een governance netwerk. Dit zorgt voor een andere rolverdeling tussen overheid en private actoren. In dit geval is meer sprake van een hiërarchische verdeling in plaats van een heterarchie.



In de onderstaande figuur 3 zijn de besproken samenwerkingsvormen geplaatst in het spectrum tussen vertrouwen en controle.



**Figuur 3:** Samenwerkingsvormen geplaatst in het spectrum van vertrouwen en controle (eigen bewerking).

### 2.3.2 VERTROUWEN & CONTROLE EN HET NOT TO PLAN-PERSPECTIEF

Bij zelforganisatie komt de nadruk nog veel meer dan bij het to plan-perspectief bij vertrouwen te liggen dan op controle. De overheid maakt immers geen deel meer uit van het netwerk, waardoor het klassieke controlerende orgaan geen invloed meer heeft. Het onderlinge vertrouwen tussen de actoren in het netwerk wordt hierdoor sterk aangesproken. Waar in een governance netwerk vaak nog sprake was van een hiërarchische vorm zijn in een zelforganiserend netwerk de actoren veel meer gelijkwaardig aan elkaar. Het toenemende belang van onderling vertrouwen vind daarnaast plaats in een meer informele setting. De onderliggende institutionele randvoorwaarden zouden dialoog tussen actoren daarom moeten stimuleren en faciliteren (Laurian, 2009). Daarnaast moet de overheid zelf ook vertrouwen hebben in het zelforganiserende vermogen van de markt en de mogelijke uitkomsten die dit te bieden heeft (Boonstra & Boelens, 2011).

### 2.4 SYNTHESE

In het onderstaande schema worden de in dit hoofdstuk besproken begrippen weergegeven en wordt duidelijk hoe die zich tot elkaar verhouden in dit onderzoek. Aan de linkerkant van het figuur is de hoofdvraag geplaatst. De daaruit volgende tweedeling to plan & not to plan zoals is gemaakt in het theoretisch kader, is rechts daarvan te zien en de begrippen vertrouwen & controle vormen een overlappende toevoeging hierop. De mate van vertrouwen en controle is met de pijl aangegeven, bij PPS is een grote mate van controle en bij zelforganisatie is de mate van vertrouwen juist groter. Aan het einde van het volgende hoofdstuk zal dit conceptuele schema opnieuw terugkomen, uitgebreid met de bevindingen die in hoofdstuk 3 worden besproken.



**Figuur 4:** Conceptueel schema van het theoretisch kader (eigen bewerking).

### 3. OBJECT VAN STUDIE: MIDDELGROTE STATIONSGBIEDEN

Naast de literatuurstudie is het nodig om de context te gaan duiden. De context zijn de middelgrote stationslocaties in Noord-Nederland. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de vragen wat een middelgrote stationslocatie precies is en hoe deze functioneert, wat het huidige beleid is ten aanzien van stationsgebieden in Nederland en worden de actoren geanalyseerd. Door te achterhalen wat voor plek een stationsgebied nou precies is, welke plek het inneemt in de stad en waar er precies in wordt geïnvesteerd ontsluit zich een compleet beeld van de te onderzoeken cases. Dit zal gebeuren met behulp van zowel wetenschappelijke literatuur als beleidsstukken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarin zowel de voorgaande literatuur als de bevindingen van dit hoofdstuk in een model worden geplaatst.

#### 3.1 HET OBJECT VAN STUDIE: MIDDELGROTE STATIONSLOCATIES

ProRail deelt op basis van reizigersaantallen per dag stations in stationsklassen. Deze indeling onderscheidt 5 klassen stations, weergegeven in tabel 1. Op basis van deze indeling vallen de drie stations in deze studie in de volgende categorieën: station Groningen valt in de klasse Mega,

*Tabel 1 Stationsklassen. Bron: ProRail (2016-c)*

Stationsklasse	Reizigers per dag
Halte	< 1000
Basis	1000 – 10.000
Plus	10.000 – 25.000
Mega	25.000 – 75.000
Kathedraal	Meer dan 75.0000

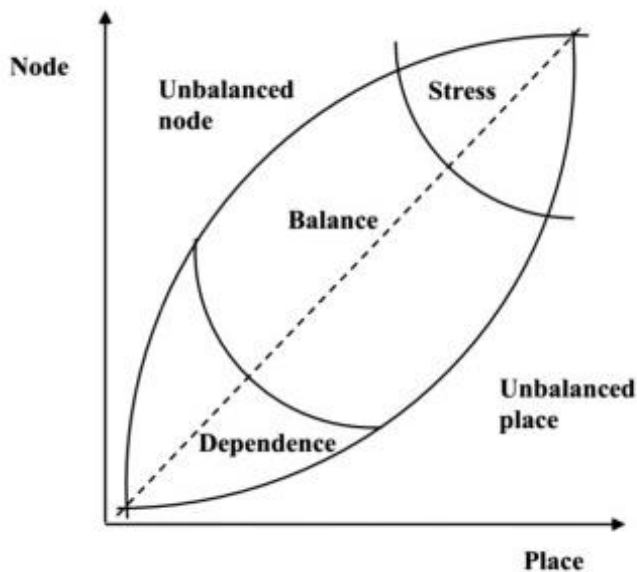
Leeuwarden in de klasse Plus en Assen valt op basis van het aantal reizigers per dag in de klasse Basis. Hieruit valt te concluderen dat de stations van elkaar verschillen, maar allen niet in de zowel de grootste en de kleinste categorie vallen.

Nu de stationslocaties zijn gepositioneerd in een stationsklasse kan er worden gekeken naar hoe deze stationslocaties functioneren. Wat zijn de eigenschappen van een stationslocatie en wat is de plek van een stationslocatie in een stedelijk netwerk? Bertolini heeft veel over dit soort vragen geschreven en heeft onder andere het knoop-plaatsmodel voor stations uitgewerkt (1996). Hoewel dit model al enige tijd bestaat wordt het nog steeds veel toegepast en gebruikt om stationsgebieden te analyseren, veelal in zeer verschillende contexten (Chen & Lin, 2015; Vale, 2015; Ivan et al., 2012). Ook voor dit onderzoek biedt het knoop-plaats een goede basis om mee te beginnen en inzicht te krijgen in de processen rondom investeringen in stationslocaties.

##### 3.1.1 HET KNOOP-PLAATSMODEL

Stations zijn zowel knopen als plaatsen (Bertolini, 1996). Met het station als plaats doelt Bertolini op de intensiteit en diversiteit binnen een radius van 700 meter van een station. De diversiteit en de mix van huizen, (kleine) ondernemingen en informele publieke plekken bepalen de plaatsfunctie van een station. Met het station als knooppunt wordt bedoeld de toegankelijkheid van het station. Het aantal verbindingen en de frequentie van de verbindingen staat hierin centraal. Maar de knooppuntfunctie telt ook mee als knooppunt in een zakelijk of consumenten netwerk. De knooppuntfunctie een netwerk en de plaatsfunctie in de stad kunnen tegenover elkaar worden gezet in een zogenaamd knoop-plaats model. Dit model geeft aan waar een station zich bevindt en waar het in potentie in zou moeten investeren. Een station met een grote plaatsfunctie - dat wil zeggen veel bedrijvigheid en activiteiten en daarmee een grote vraag naar ruimte - zal een grotere vraag hebben naar verbindingen, de knooppuntfunctie. Als deze vraag achter blijft dan is er een spanning. Anders om geldt ook: als een station veel en goede verbindingen heeft zal dat het

stationsgebied aantrekkelijk maken voor bedrijven en activiteiten om zicht te vestigen (Bertolini, 1999).



*Figuur 5 Het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1999)*

Het knoop-plaats model geeft vijf situaties weer. De eerste drie zijn gebalanceerde situaties. De eerste situatie representeert de situatie waarin knoop en plaats op elkaar zijn afgestemd. Het station zal zich dan op de diagonale lijn begeven. Echter, als beide functies te hoog worden zal het station onder stress komen te staan: De vraag naar verbindingen en activiteiten wordt te hoog. Als de vraag naar zowel de knoopzijde als de plaatszijde laag is, dan wordt er gesproken over een afhankelijk station omdat zowel de vraag naar ruimte als naar verbindingen laag is en het station afhankelijk is van andere factoren dan knoop en plaats.

De laatste twee situaties zijn niet gebalanceerd. Ten eerste is er de situatie waarin een station veel goede verbindingen en dat goed toegankelijk is de economische activiteiten rondom een station sterk achterblijven. De potentie voor stedelijke ontwikkeling is groot hier. In de twee ongebalanceerde situatie zijn er veel activiteiten rondom het station maar staat de toegankelijkheid sterk onder druk. Als zich geen belemmerende interrupties voordoen dan zal een stationslocatie op langere termijn naar de diagonale lijn verschuiven en in een equilibrium komen. De vraag naar de plaatszijde zal overeen gaan komen met de vraag naar de knoopzijde en vice versa. Onder belemmerende interrupties wordt verstaan het wegvallen van een vervoerslijn of een veranderende geografische context, maar ook bijvoorbeeld het wegvallen van subsidies (Bertolini, 1999).

Nu het model is uitgelegd kunnen de cases een positionering in het model krijgen. De cases in deze thesis zijn op dit moment in meer of mindere mate ongebalanceerd. De bereikbaarheid van de drie stationsgebieden staat onder druk en de gemeenten willen investeren in de plaatsfunctie van de stationsgebieden. In deze thesis zal daarom worden gefocust op de investeringen in de plaatsfunctie van een station. De hoofdvraag heeft namelijk betrekking op hoe en wanneer marktpartijen mee gaan investeren in de plaatsfunctie.

### **3.1.2 ACTOREN IN EEN STATIONSGBIED**

Bij de herontwikkeling van stationslocaties zijn veel actoren betrokken die veel belangen hebben. Deze belangen kunnen overeenkomen maar kunnen ook tegenstrijdig zijn met elkaar. Deze pluriformiteit aan actoren en belangen maken herontwikkeling van stationsgebieden complex (Bertolini, 1996). In dit onderzoek wordt gekeken naar de marktpartijen en de overheid als actoren, maar er zijn meer spelers in het veld. NS en ProRail zijn twee belangrijke medespelers die veel te zeggen hebben over de herontwikkeling, met name over het station zelf. NS is in Assen, Groningen en Leeuwarden de vastgoedbeheerder van de stationsgebouwen en de kleine retailwinkels op de stations. ProRail is de actor die de fysieke spoorinfrastructuur beheert in de drie

steden. NS en ProRail hebben een gemeenschappelijke visie op het spoorbeeld en de uitstraling van stations en werken hierbij samen in Bureau Spoorbouwmeester. Dit bureau is een adviesorgaan voor onder andere vormgevingsopgaven in de spoorsector (Bureau Spoorbouwmeester, 2016).

Een van de uitgangspunten die Bureau Spoorbouwmeester heeft is dat stations een schakel in de omgeving zijn en elk stationsomgeving moet vier kernwaarden hebben: menselijk, vertrouwd, karakteristiek en toegankelijk. Daarnaast worden stations en gebied ingedeeld in domeinen. Het eerste domein is de omgevingsdomein – het domein dat centraal staat in dit onderzoek. De andere domeinen zijn het ontvangstdomein, het verblijfsdomein en het reisdomein (Bureau Spoorbouwmeester, 2009). Het omgevingsdomein vormt de schakel tussen station en stad. Het omgevingsdomein beslaat de directe omgeving van het station en is onderdeel van het grotere stationsgebied.

In dat grotere stationsgebied bevinden zich de actoren die in dit onderzoek centraal staan: de lokale ondernemers. In hoofdstuk twee is vooral vanuit de proceskant governance beschreven. Nu zal governance als object worden beschreven om inhoudelijk te laten zien welke actoren een rol spelen in het netwerk van de stationsgebieden. Een governance netwerk in de middelgrote stationsgebieden bestaat uit de lokale overheid, de spoorse partijen NS en ProRail en de private partijen bestaande uit particuliere eigenaren en de ondernemers. De mogelijke samenwerking die de overheid in het netwerk zoekt kan zowel verticaal als horizontaal zijn. Verticaal houdt in dat de overheid samenwerking zoekt met derde partijen, zoals marktpartijen die diensten of producten leveren aan de overheid. Het gezamenlijk afstemmen van belangen en doelen is een belangrijk onderdeel van dit proces (Rhodes, 2007). Bij de herontwikkeling van stationslocaties gebeurt een verticale samenwerking vaak alleen bij grotere projecten, zoals bij de nationale sleutelprojecten (Ministerie van VROM, 2013). Op kleinere schaal bij middelgrote steden werkt de gemeente samen met grote stakeholders als ProRail en NS terwijl met kleinere marktpartijen niet direct samenwerking wordt gezocht. Een typisch karakter van governance is dat het netwerk meerder organisaties en partijen beslaat. Dat is ook het geval in de middelgrote stationsgebieden: Het netwerk bestaat uit de markt en de overheid. In deze thesis zal de focus liggen op de gemeente en de ondernemers.

Tezamen met de particuliere vastgoedeigenaren en grotere bedrijven vormen zij een diversiteit aan marktpartijen. Stationsgebieden genieten een voorkeursplek voor ondernemers om zich te vestigen. Zo hebben Pagliara & Papa (2011) studies verricht naar de impact op vastgoedprijzen en de locatiekeuzes van inwoners als gevolg van investeringen in stedelijke railsystemen. Hieruit is gebleken dat ‘catchment-areas’ van stationsgebieden een aantrekkelijke plek vormen om te wonen en voor bedrijven om zich te vestigen en dat de vastgoedprijzen in deze gebieden hoger liggen dan in andere gebieden – zogenaamde ‘control-areas’.

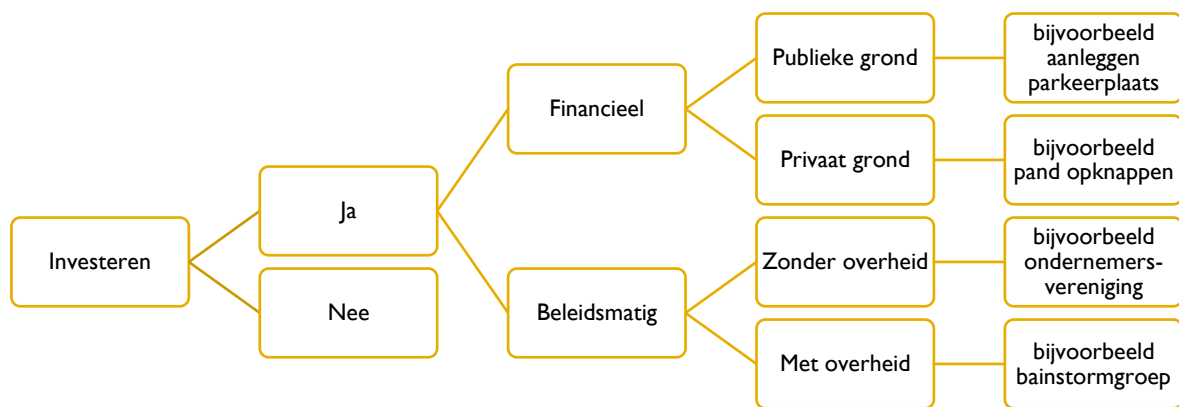
Met de herontwikkeling van stationsgebieden wordt in eerste instantie, om in termen van het model van Bertolini (1999) te blijven, geïnvesteerd in knooppunten van de stations waarmee de bereikbaarheid van de gebieden worden vergroot.

### **3.2 MIDDELGROTE STATIONS IN NOORD-NEDERLAND**

De herontwikkeling van de stationslocaties reikt verder dan alleen de reiziger en het station. De herontwikkeling moet een verbinding maken tussen het station en de binnenstad en de stad een eigen identiteit geven. De schaal en de ligging van de cases maken dat de context uniek is. De drie provinciehoofdsteden hebben een groot verzorgingsfunctie voor de omliggende regio. Daarnaast is het aantal andere grote stations dat in de omgeving ligt niet groot. Alleen Groningen en Assen,

liggen op ongeveer twintig kilometer van elkaar. Daarna worden de afstanden groter dan vijftig kilometer naar het dichtstbijzijnde (middel-)grote station (Groningen – Leeuwarden en Assen – Zwolle).

In beginsel zijn stationsgebieden publieke ruimten de steden waarin enkele private gronden liggen die eigendom zijn van de N.S. De herontwikkeling vanuit de gemeenten focust zich op de publieke ruimte en de private gronden van de N.S. De overige private gronden van particuliere eigenaren en ondernemers vallen niet direct onder de herontwikkeling. Het is ook de vraag in hoeverre ondernemers bereid zijn om hier in mee te investeren. Naast het financieel investeren in private of publieke gronden kan de ondernemer ook beslissen om beleidsmatig te investeren door bijvoorbeeld actief mee te denken in brainstormgroepen of door te verenigen en zo een constructieve partner van de gemeente worden in de herontwikkeling. De investeringsmogelijkheden zijn samengevat in figuur 5. Dit figuur geeft de opties weer waarin en hoe een ondernemer kan investeren. De vier blokken in de laatste kolom van figuur 5 geven concrete voorbeelden aan hoe een ondernemer kan investeren.



*Figuur 6 Investeringschema vanuit het perspectief van de ondernemer(eigen bewerking)*

Als toelichting worden de bovenste blokken van figuur 5 doorlopen. Als een ondernemer beslist om financieel mee te investeren in publieke grond, dan kan de ondernemer als voorbeeld een parkeerplaats laten aanleggen in de straat.

### 3.3 INTRODUCTIE CASES

Voor dit onderzoek zullen drie stations worden geselecteerd in het noorden van Nederland. De stations vallen onder het programma spoorplan Noord Nederland (ProRail, 2016-b). De stations zijn allen middelgroot en de gebieden rondom de stations worden allen de komende jaren herontwikkeld. In Assen en Leeuwarden staan de plannen voor de gebiedsontwikkeling al vast en zal ook op korte termijn de schop in de grond gaan. In Groningen daarentegen zijn de plannen op dit moment nog in de verkennende fase. Deze drie stations bevinden zich allen in het noorden van Nederland. Dit maakt dat de context aanzienlijk anders is dan stations die zich in de Randstad bevinden – deze laatste stations zijn ook veel vaker onderwerp van studie geweest (Bertolini, 2008; Geurs et al., 2006; Majoor & Schuiling, 2008).

### **3.3.1 ASSEN**

In Assen wordt in het kader van het programma FlorijnAs veel geïnvesteerd in de lokale infrastructuur (zie kaart 1). Het stationsgebied maakt hier onderdeel van uit. De aanlooproute naar het station, het stationsplein en het station zelf zullen op de schop gaan ten doel de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren en de bereikbaarheid te vergroten. Het bestemmingsplan en het beeldkwaliteitsplan zijn in 2014 vastgesteld en eind 2015 is er een begin gemaakt aan de uitvoering van het project. In 2018 zal het project zijn afgerond. Het project bestaat uit een samenwerking tussen de gemeente Assen, de provincie Drenthe, het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, NS en ProRail (FlorijnAs, 2016).

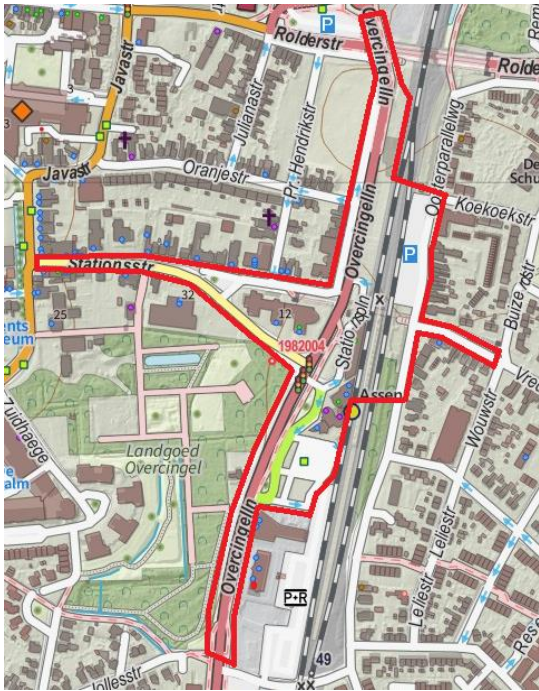
### **3.3.2 GRONINGEN**

De herontwikkeling van station Groningen is het grootste project van de drie geselecteerde stations (zie kaart 2). Dit project verschilt ook van de andere twee omdat hier de stadsentree niet zozeer een kwaliteitsimpuls nodig heeft, maar juist het gebied achter het station aan de zuidkant. Zowel de voor- als achterkant en het station zelf worden aangepast om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren en het groeiend verkeersgebruik op te vangen. De remisesporen achter het station zullen verdwijnen en plaats maken aan het busstation dat van de noord- naar de zuidzijde zal worden verplaatst, er zijn twee varianten voor een tunnel onder het station door en aan de zuidzijde komt ruimte voor stedelijke ontwikkeling. De plannen voor dit projecten bevinden zich in de verkennende fase. Het bestemmingsplan ligt op dit moment er inzage. De verwachting is dat in 2021 het hele project zal worden opgeleverd. Dit project wordt aangestuurd door Project Groningen Spoorzone dat bestaat uit een samenwerking tussen de gemeente Groningen, de provincie Groningen, het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, NS en ProRail (Spoorzone Groningen, 2016).

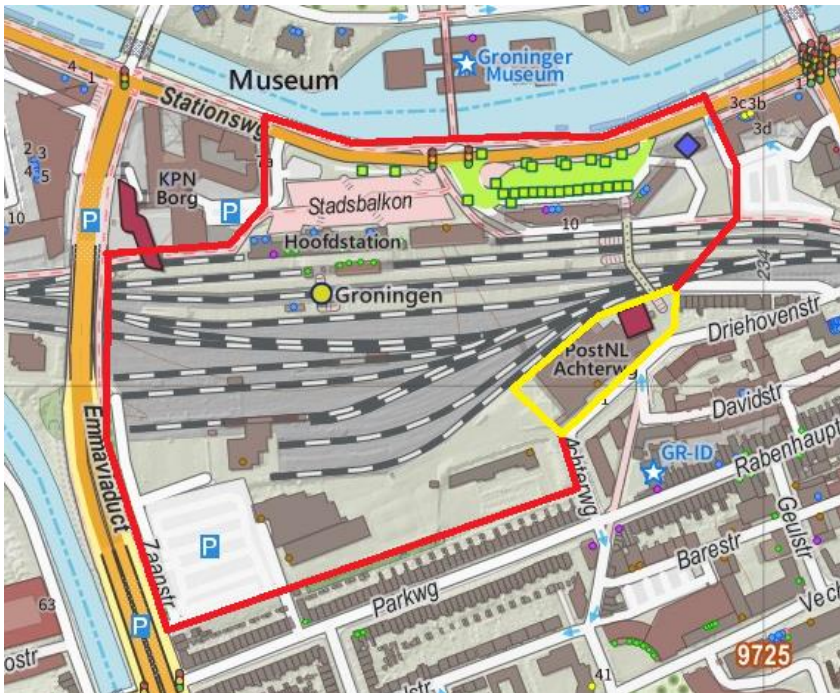
### **3.3.3 LEEUWARDEN**

De laatste uitgelichte stationsontwikkeling vind plaats in Leeuwarden (zie kaart 3). Hier zal met name het gebied voor het station worden aangepakt. Het gebied moet een hoogwaardige stadsentree worden. Auto's zullen voor een groot gedeelte plaats moeten maken voor fietsers en voetgangers, de ruimtelijke omgeving krijgt een upgrade en het busstation wordt opnieuw ingericht, zo valt te lezen op Vrij-Baan (2016). Naar verwachting zal de stationsherontwikkeling in Leeuwarden het snelst zijn afgerond: in 2017. Net als de vorige projecten wordt ook dit project aangestuurd door vijf partijen: de gemeente Leeuwarden, Provincie Fryslân, het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, NS en ProRail (Vrij-Baan, 2016).

In de onderstaande kaarten zijn de stationsgebieden steeds rood omlijnd. Dit is een eigen bewerking gebaseerd op de door de gemeente aangegeven projectgrenzen in de gebieden.



**Kaart 1** Stationsgebied Assen (bron: FlorijnAs ( 2016) & Opentopo.nl, (2016)).



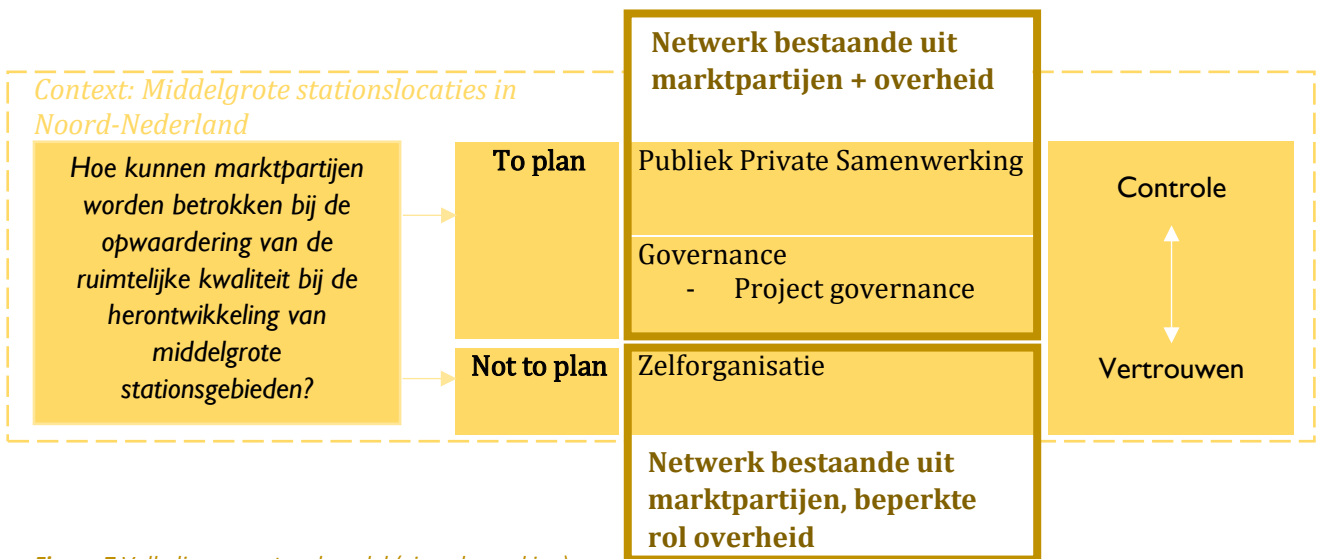
**Kaart 2** Stationsgebied Groningen. De plangrens is rond het PostNL gebouw (rechts) nog niet definitief ten tijden van schrijven. De grens zal óf ten noorden óf ten zuiden van het PostNL gebouw gaan lopen (bron: Spoorzone, (2016) & Opentopo.nl (2016)).



**Kaart 3** Stationsgebied Leeuwarden (bron: Vrij-Baan (2016) & Opentopo.nl (2016))7

### 3.4 SYNTHESE

Deze paragraaf vormt de afsluiting van dit hoofdstuk, maar neemt ook de afsluiting van het vorige hoofdstuk mee. Deze worden beide gecombineerd in een volledig conceptueel model dat alle begrippen die zijn besproken laat zien in figuur 6. Dit figuur is een uitgebreidere versie van figuur 5. Zo is de context waarin de marktpartijen zich bevinden, zoals in dit hoofdstuk is beschreven, toegevoegd en is te zien in welk netwerk de marktpartijen zich kunnen bevinden. Vanuit dit model wordt vervolgens verder gewerkt in de volgende hoofdstukken. Dit model vormt namelijk ook de basis voor de verantwoording van de methodologie en de resultaten.



**Figuur 7** Volledig conceptueel model (eigen bewerking)



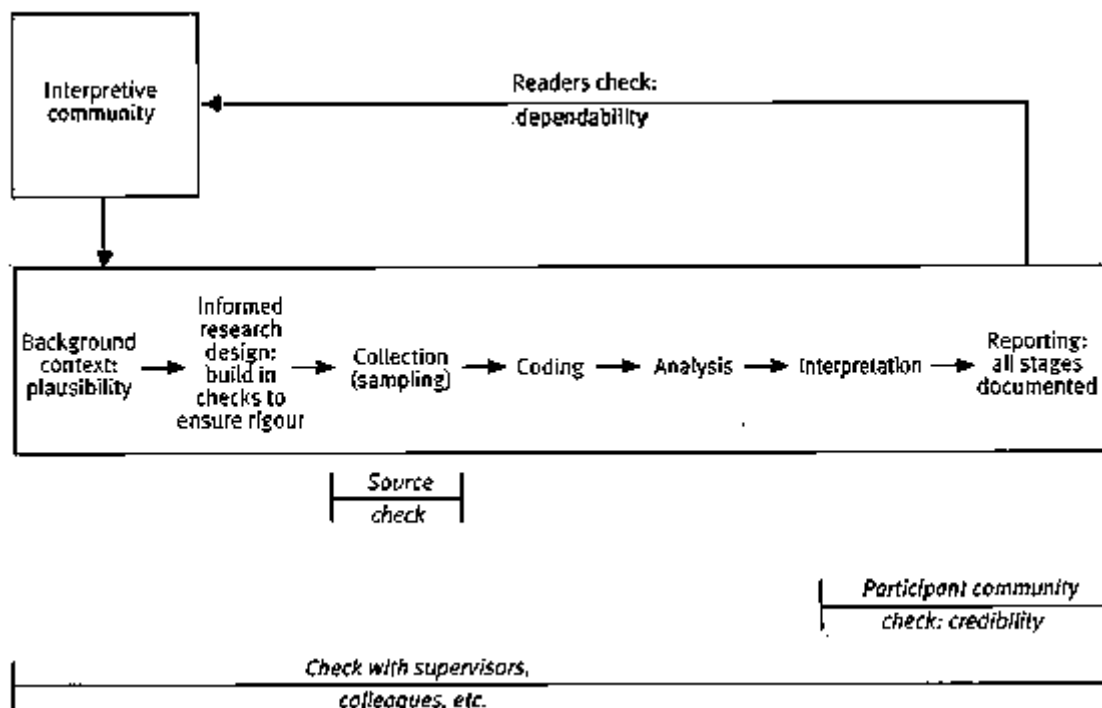
## 4. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk zal de keuze van methode voor dit onderzoek worden toegelicht en wordt aangegeven hoe de data zal worden verkregen en hoe deze wordt geanalyseerd. Met deze transparantie wordt de opzet van het research design duidelijk en worden de keuzes die zijn gemaakt verantwoord. Ook de wijze waarop de data is verzameld en is verwerkt zal hier tegen het licht worden gehouden.

### 4.1 TYPE ONDERZOEK & RESEARCH DESIGN

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is een passend research-design nodig. Het type onderzoek dat zich het beste voor deze vragen leent is een kwalitatief onderzoek door middel van interviews te houden bij betrokken publieke partijen en bij private partijen die nu nog niet of nauwelijks betrokken zijn bij de herontwikkeling van de stations. Het kwalitatieve karakter vloeit voort uit de wijze waarop de vragen als beste kunnen beantwoord en het onderzoek plaats kan vinden. Centraal staan de lokale ondernemers in de stationsgebieden die een eigen perceptie hebben op de herontwikkeling en de eigen persoons- en ondernemingsgebonden motivaties om wel of niet mee te investeren in de ruimtelijke kwaliteit van het gebied. Maar ook de rol die de gemeente speelt bij de herontwikkeling biedt een waardevolle kijk op de beantwoording van de hoofdvraag.

Interviews zijn echter niet de enige methode die goed bij een kwalitatief onderzoek passen. In de volgende paragrafen zal worden uiteengezet waarom de keuze is gevallen op het afnemen van interviews. De structuur van dit onderzoek is aan de hand van het onderstaande figuur 6 opgezet.



*Figuur 8 Hermeneutic Research Circle and checks for rigour (Hay, 2010).*

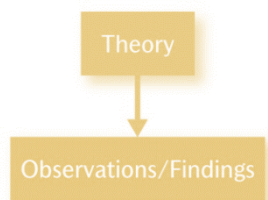
Dit model geeft aan wanneer wat is gebeurd in het proces van onderzoek. Hiermee worden niet alleen de stappen van het onderzoek inzichtelijk maar wordt bovendien rekening gehouden met

betrouwbaarheid, geloofwaardigheid en transfereerbaarheid. Deze begrippen zullen in paragraaf 4.2 verder worden toegelicht.

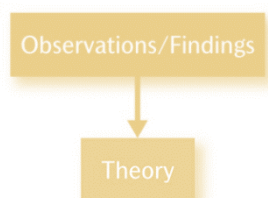
#### 4.1.1 PLAATSING VAN HET ONDERZOEK

In kwalitatief onderzoek wordt vaak een interpretivistisch standpunt genomen om kennis te vergaren. Het interpretivisme houdt in dat kennis wordt vergaard door de rekening te houden met de subjectiviteit van sociale interacties. Weber's karakterisering hiervoor staat bekend als *Verstehen*. Ieder heeft zijn eigen begrensde sociale cognitieve grens waarbinnen wordt beredeneerd en waarbinnen diegene de wereld ziet. De sociale waarden van de actoren zijn

##### *Deductive approach*



##### *Inductive approach*



**Figuur 9** Deductieve en Inductieve benadering (Bryman, 2012)

daarom belangrijk om in acht te houden en moeten worden begrepen om de realiteit te kunnen interpreteren. (Bryman, 2012).

De kwalitatieve benadering van dit onderzoek komt voort uit de objecten van de studie. De drie cases en de vraagstelling zullen een casestudy-achtige benadering vergen waar kwalitatief onderzoek zich goed voor leent.

Bij een kwalitatieve onderzoeksbenadering wordt vaak voor een inductieve insteek van data- en theorieverzameling gekozen. Inductief is de tegenhanger van deductief en houdt zoveel in dat de uiteindelijke resultaten worden verkregen door observaties te toetsen aan theorieën. Bij een deductieve benadering staan de bevonden theorieën juist centraal en vormen een opmaat naar de resultaten, zie ook figuur 3. In dit onderzoek vormen de theorieën en de

beleidstukken van het theoretisch kader en de literatuurverkenning de basis voor de vragenlijst van het interview, welke allen zijn samengevat in het conceptueel model in figuur 5. De vragenlijst is in beginsel gemaakt na aanleiding van de bevonden theorieën. Daarom heeft dit onderzoek een deductieve benadering.

Het is handig om de scheiding tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek te gebruiken om het type onderzoek te definiëren en een plaats te kunnen geven. Wat echter belangrijk is, is om de scheiding tussen beide typen onderzoek niet te hard te maken. Overlap en aanvulling tussen beide typen onderzoek vind namelijk ook plaats waaraan een scherpe zwart-wit stelling geen recht doet (Bryman, 2012).

#### 4.2 KEUZE METHODE

De onderzoeksvragen en de opzet van dit onderzoek hebben een kwalitatief karakter en in beginsel een deductieve benadering. Dit volgt uit de vraagstelling waarin geprobeerd wordt om inzicht te krijgen in overwegingen en keuzes van ondernemers in stationsgebieden. De onderzoeksmethode zal in lijn liggen met het kwalitatieve karakter. Meerder methoden kunnen zich lenen voor een kwalitatief onderzoek zoals focusgroepen en interviews, eventueel in combinatie met enquêtes (Hay, 2010). Elke methode heeft zijn eigen sterkte en minder sterke punten en geeft verschillende inzichten in resultaten.

Om de keuzes en motivaties van ondernemers zo goed mogelijk in beeld te krijgen zijn interviews een goede methode. De kracht van interviews schuilt zich namelijk in de volgende vier elementen:

1. Het vullen van een gat in kennis dat door andere methoden niet goed genoeg kunnen worden opgevuld.
2. Complexe gedragingen, motivaties, meningen en ervaringen onderzoeken
3. Om een diversiteit aan meningen, betekenissen en ervaringen vast te leggen.
4. De methode doet recht aan en het bekrachtigen van de mensen die de data leveren. (Hay, 2010).

Deze vier elementen rechtvaardigen de keuze om gebruik te maken van interviews in dit onderzoek omdat de meningen en motivaties van ondernemers in stationsgebieden nauwkeurig en genuanceerd in kaart kunnen worden gebracht. Daarnaast past ook de studiepopulatie goed bij deze methode. In elk stationsgebied zitten niet meer dan acht ondernemers. Bij welke methode ook dient er rekening te worden gehouden met een drop-out-rate; niet alle ondernemers willen of kunnen meedoen aan het onderzoek. Het is in dit onderzoek niet gelukt om alle ondernemers te laten meewerken aan de interviews. De meest voor de hand liggende alternatieve methode zouden enquêtes zijn geweest. Hiermee zouden binnen dezelfde hoeveelheid tijd meer ondernemers kunnen worden benaderd, maar gaat kostbare diepte-informatie verloren wat juist zo essentieel is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het afnemen van enquêtes is alleen geen goede optie gebleken vanwege de omvang van de studiepopulatie. De te kleine omvang gaat via enquêtes geen goede kwantitatieve resultaten opleveren.

Waar in de afweging welke methode het best passend is ook naar is gekeken, is hoe in eerdere wetenschappelijke onderzoeken met betrekking tot dit onderwerp methodes zijn toegepast en welke keuzes daar zijn gemaakt. Zoals in de wetenschappelijke relevantie is aangegeven, waren echt vergelijkbare onderzoeken niet goed te vinden. Wel zijn er onderzoeken over grote stationsgebieden geweest door onder andere Loukaitou-Sideris et al. (2012) en Mota & Lopez (2014). In deze onderzoeken zijn casestudies verricht die kwantitatiever van aard zijn en onder andere gebruik is gemaakt van statistische vergelijkingen. De grotere stationsgebieden verschaffen meer data om dergelijke toetsen goed uit te kunnen voeren. Een onderzoek in Schotland over de rol die stationsgebieden spelen in '*place-making*' is wel kwalitatief van aard (Alexander & Hamilton, 2015). De stationsgebieden in het onderzoek van Alexander & Hamilton (2015) zijn vergelijkbaar of kleiner dan de cases van deze thesis en daarmee is, ondanks het verschillende onderwerp van onderzoek, wel te zien dat voor middelgrote en kleine stationsgebieden interviews zich goed lenen als methode.

De keuze van de methode brengt vragen met zich mee als wat voor resultaten gaat dit opleveren? Hoe betrouwbaar zijn deze resultaten en als dit onderzoek zal worden herhaald, zullen dan dezelfde resultaten naar voren komen? Bij interviewen gelden hierbij de criteria die toepasbaar zijn bij kwalitatief onderzoek. Deze zijn externe betrouwbaarheid, interne betrouwbaarheid, geloofwaardigheid en transfereerbaarheid (Bryman, 2012).

De externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het onderzoek herhaald kan worden. Voor dit onderzoek geldt wat in het algemeen voor kwalitatief onderzoek geldt: dat is lastig. De sociale omgeving die van invloed is op de respondenten is niet te bevriezen waardoor mogelijk bij een herhaalonderzoek andere uitkomsten worden verkregen. De interne betrouwbaarheid speelt in dit onderzoek geen rol omdat slechts één onderzoeker alle interviews heeft afgenomen en er dus geen onderlinge afstemming hoeft te zijn bij eventueel meerdere onderzoekers. De geloofwaardigheid slaat op de vraag of de resultaten goed aansluiten bij de gevonden literatuur. Het aantal interviews dat wordt afgenomen is hierbij van groot belang. Hoe meer interviews, hoe eerder het punt van verzadiging zal worden bereikt: er wordt geen nieuwe informatie meer

gegeven door de respondenten. Het is per onderzoek zeer afhankelijk hoeveel respondenten hiervoor nodig zijn. Voor dit onderzoek is er naar gestreefd dit punt zo dicht mogelijk te benaderen. Ten slotte speelt transfereerbaarheid nog een rol. Dit begrip gaat over de vraag in hoeverre de bevindingen van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden. Dit is vaak een lastig punt in kwalitatief onderzoek omdat juist de specifieke omstandigheden, de sociale setting en de context zwaar meewegen in de uiteindelijke resultaten. Deze condities zijn geen constante factoren waardoor het moeilijk is om de conclusies te generaliseren.

### **4.3 SELECTIE RESPONDENTEN EN DATA VERZAMELEN**

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen bij ondernemers in de stationsgebieden van Assen, Groningen en Leeuwarden en zijn de drie gemeenten zelf geïnterviewd. De ondernemers hebben waardevolle informatie over de motivaties en afwegingen waarom zij niet of wel mee-investeren in de herontwikkeling terwijl de gemeenten informatie kunnen verschaffen in hoe zij dit mogelijk maken en welke opties zij daarvoor bieden. De cases zullen in de later in dit hoofdstuk nader worden besproken, maar de selectie van respondenten zal hier al aan bod komen. In elk stationsgebied bevinden zich meerdere ondernemers. De grenzen van het stationsgebied zijn zoals deze zijn vastgesteld door de gemeenten als te herontwikkelen gebied. In deze afgebakende gebieden bevinden zich per gemeente een variëteit aan ondernemers die van grootte variëren van eenmanszaken tot bedrijven met meer dan vijftig werknemers. Voor dit onderzoek zijn alle ondernemers in de stationsgebieden benaderd waarvan adresgegevens bekend zijn en welke strategisch gezien goed bij de onderzoeksvraag passen. Deze techniek staat bekend als *purposive sampling* (Bryman, 2012). Hierbij is gelet op een goede variëteit aan respondenten: zowel eenmanszaken als grotere ondernemingen zijn benaderd en hebben ook daadwerkelijk meegedaan aan de interviews.

De opzet van het interview zal semi-gestructureerd in. Dit brengt flexibiliteit met zich mee om tijdens de interview in te haken op onderwerpen die ter sprake komen en bij te sturen als te ver van het hoofdonderwerp wordt afgedwaald. Daarnaast kent deze opzet van het interview nog een groot voordeel omdat in de loop van het onderzoek minder relevante vragen uit de vragenlijst kunnen worden gehaald en op belangrijke punten extra kan worden doorgevraagd. Dit cyclische proces zorgt met behulp van voortschrijdend inzicht dat is opgedaan tijdens het onderzoek voor een goed passende vragenlijst waarbij de relevante topics goed aan bod komen en sterk de diepte in kan worden gegaan.

#### **4.3.1 VERANTWOORDING KEUZE VRAGEN**

Voor de interviews met de ondernemers is een vragenlijst opgesteld, welke te vinden is in hoofdstuk 9.3. Het bijbehorende codeerschema dat tijdens de analyse in Nvivo is gebruikt is in het volgende hoofdstuk 9.4 te vinden. De vragen voor de ondernemers zijn in vier globale categorieën in te delen:

- Belang station
- Binding stad
- Participatie en inspraak
- Mee investeren in herontwikkeling
- Vertrouwen in uitkomst

Deze vragen beslaan zowel de inhoudelijk de hoofdvraag van dit onderzoek als ook de proceskant.

Voor de interviews met de gemeenten is een tweede, verschillende vragenlijst opgesteld. Beide vragenlijsten zijn verschillend aan elkaar omdat beide partijen verschillend zijn. Aan de overheid kan bijvoorbeeld niet hetzelfde over zelforganisatie worden gevraagd als aan de ondernemers. Het codeerschema dat bij de interviews van de gemeenten hoort is te vinden in hoofdstuk 9.5. De verdere toelichting over het opstellen en gebruik van de codeerschema's is te vinden in hoofdstuk 4.5. De vragen van aan de gemeenten zijn ook in te delen in vier globale categorieën.

- Aankleding herontwikkeling
- betrekken ondernemers herontwikkeling
- Inspraak en participatie
- Hoofdvraag

Ook de vragen van de gemeenten beslaan zowel de hoofdvraag als procesmatige vragen. De nadruk ligt bij deze interviews alleen sterker op het proces omdat de hoofdvraag zelf over de ondernemers gaat.

#### 4.3.2 BENADERING RESPONDENTEN

De respondenten zijn op verschillende manieren benaderd met de vraag om mee te werken aan een interview voor dit onderzoek. De eerste stap was door de ondernemers in de stationsgebieden via de mail te sturen met de vraag of zij wilden meewerken aan het onderzoek. De reden en het doel van het onderzoek werden daarin vermeld, evenals de vermoedelijke duur van het interview. Op deze mail hebben enkele ondernemers gereageerd, maar veel bleef onbeantwoord. De tweede stap was een belronde met dezelfde inhoud als de mail, en hierop werden meerdere interviews afgesproken. Dit proces van bellen en mailen is na ongeveer twee maand nog een keer overgedaan bij alle ondernemers waar nog geen reactie van is gekregen. Dit leverde weer enkele deelnemers op. Gebleken is dat het persoonlijk opbellen van de respondenten de meest effectieve manier was. Bij elke benadering is de optie meegegeven dat de respondenten indien gewenst de vragenlijst vooraf konden inzien. Eén respondent heeft van deze optie gebruik gemaakt. Een overzicht van de respondenten, data van het interview en de locatie is te vinden in tabel 2 voor de ondernemers en tabel 3 voor de gemeenten.

*Tabel 2: overzicht interviews met ondernemers*

Stationsgebied	Soort onderneming	Datum interview
Assen	Audioloog	18-10-2016
Assen	Kapperszaak	28-06-2016
Groningen	Café	3-03-2017
Groningen	Bedrijfsverzamelgebouw	23-06-2016
Leeuwarden	Hotel	24-10-2016
Leeuwarden	Café-Restaurant	8-06-2016
Leeuwarden	Café	12-10-2016
Leeuwarden	Makelaardij	6-07-2016

*Tabel 3: overzicht interviews met de gemeenten*

Gemeente	Datum interview
Assen	17-11-2016
Groningen	20-12-2016
Leeuwarden	1-03-2017

Bij de gemeenten Assen en Leeuwarden zijn de projectleiders van de stationsgebieden geïnterviewd; bij de gemeente Groningen een woordvoerder die over de herontwikkeling van de spoorzone Groningen gaat.

#### **4.4 ETHISCHE ASPECTEN**

Een belangrijk onderdeel van onderzoek doen, en waar niet omheen kan worden gegaan, zijn ethische overwingen. Het bepalen van wat 'goed' is en wat 'niet goed' is, is belangrijk voor zowel de onderzoeker als de respondenten omdat kwalitatief gezien de beste resultaten worden verkregen als de onderzoeker en de respondent weten wat er van elkaar wordt verwacht en wat er met de resultaten gaat gebeuren, temeer omdat op deze wijze eventuele belemmeringen kunnen worden verholpen (Hay, 2010).

Ten eerste is bij elk interview duidelijk gemaakt wie de onderzoeker is, in welke hoedanigheid en waarom de onderzoeker het interview wil houden. Deze informatie is verstrekt bij zowel de benadering van de respondenten als voorafgaand aan het eigenlijke interview. Op deze wijze is voor de respondent duidelijk waar hij aan meewerkt en met welk doel het interview wordt gehouden.

Een tweede belangrijke ethische kwestie is anonimiteit van de respondenten. De respondenten geven een persoonlijk inzicht in hun keuzes en motivaties welke respecteert moeten worden. Het direct quoten van respondenten met naam kan hieraan afbreuk doen. Voorafgaand aan elk interview is daarom aan de respondenten gevraagd of zij toestemmen met anonimiteit. Dat wil zeggen dat de resultaten in dit onderzoek niet te herleiden zullen zijn naar een individuele respondent. Omdat het hier om ondernemers gaat, is ook gevraagd of de respondenten instemmen met de anonimiteit van hun onderneming. Dit houdt in dat de resultaten in dit onderzoek niet te herleiden zullen zijn naar een individuele onderneming. Anonimiteit zorgt ervoor dat respondenten de informatie vrij kunnen geven zonder dat zij hier op een later moment over kunnen worden aangesproken.

Voor alle interviews is een audiorecorder gebruikt. Voorafgaand aan de interviews is altijd eerst toestemming gevraagd of de audiorecorder mag worden gebruikt tijdens het interview. Tezamen met deze vraag is bovendien duidelijk gemaakt dat het audiobestand alleen zal worden beluisterd door de onderzoeker en eventueel door de begeleider aan de Universiteit Utrecht, en nooit verder zal worden verspreid aan derden. Het opnemen van het interview heeft een aantal grote voordelen. Het eerste voordeel is dat de authenticiteit van de resultaten gewaarborgd is. Het tweede voordeel is dat het verwerken van de resultaten efficiënter en makkelijker gaat. Ten slotte zorgt het opnemen van de interviews ervoor dat geen enkele gesproken informatie verloren gaat. Alle respondenten hebben hun akkoord gegeven voor het gebruik van de audiorecorder.

In onderzoeken met gevoelige onderwerpen kan de kans voordoen dat een scheve machtsverhouding tussen onderzoeker en respondent optreedt. Dit onderwerp is niet dusdanig gevoelig dat deze situatie zich heeft voorgedaan. Wel is voorafgaand aan het vraaggesprek duidelijk gemaakt dat als een respondent een vraag niet wil of kan beantwoorden dit geen probleem is. Ook is voorafgaand en na afloop van het interview duidelijk gemaakt dat de respondenten ten alle tijden het audiobestand mogen opvragen, mogen terugkomen op een vraag voor rectificatie en de mogelijkheid hebben om te eisen dat het audiobestand gewist wordt.

Al met al is de positie van de onderzoeker gelijkwaardig aan die van de respondenten. Tijdens de interviews is ervoor gezorgd dat het kennisniveau over de te bespreken zaken gelijk is door

eventueel verwarrende termen te vermijden. De positie van de onderzoeker dient zo neutraal mogelijk te zijn, al is daarbij dat kanttekening nodig dat volledige neutraliteit niet mogelijk is omdat ook de onderzoeker zijn eigen subjectieve cognitieve waarnemingen heeft (Brymann, 2012).

#### **4.5 ANALYSE**

Na afloop van alle interviews zijn met behulp van de audiobestanden de interviews uitgetypt. De transcripten zijn met dezelfde zorgvuldigheid behandeld als de audiobestanden. De gewoonlijke techniek van het analyseren van interviews bestaat uit het opzetten van een codeerschema. De vragenlijst is vooraf al gestructureerd door de vragen in te delen in categorieën gebaseerd op het theoretisch kader en de literatuurverkenning. Het coderen van de interviews is een volgende stap in het analyseren. Het coderen is een belangrijk proces waarbij er betekenis wordt gegeven aan de data en er structuur wordt aangebracht (Bryman, 2012). Een nadeel kan zijn dat het coderen zorgt voor teveel generalisatie. Het is daardoor noodzakelijk om de context altijd in acht te houden. Ook is het belangrijk om een juiste balans te zoeken tussen het coderen en het generaliseren van kwalitatieve data en de unieke context van elke kwalitatieve dataset. Deze balans helpt in het behouden van de kwalitatieve aard zonder te verstranden in te veel detail (Bryman, 2009). Voor het coderen van de interviews is gebruik gemaakt van het computerprogramma Nvivo. Dit programma zorgt voor een goede structurering van de kwalitatieve data en het genereert een overzichtelijke output. Het codeerschema dat is gebruikt voor de interviews met de ondernemers bij Nvivo is te vinden in de bijlage van deze thesis, zie hoofdstuk 9.4. Het codeerschema dat is gebruikt voor de analyse van de interviews met de gemeenten is in hoofdstuk 9.5 te vinden.

## 5 RESULTATEN & DISCUSSIE

Dit hoofdstuk zal de koppeling vormen tussen de empirische databevindingen en het theoretisch kader en de beleidsstukken. De interviews vormen hierbij de data en per deelvraag zal aan de hand van de data en de reeds benoemde theoretische en beleidsmatige inzichten een discussie plaatsvinden om inzicht te verkrijgen in de hoofdvraag. In de inleiding is de hoofdvraag opgesplitst in een viertal deelvragen. Deze vierdeling gaat ook de basis vormen van dit hoofdstuk. Elke deelvraag krijgt zijn eigen deelhoofdstuk en aan het eind van elk deelhoofdstuk zal een conclusie komen waarmee een deelvraag beantwoord wordt. Tegelijkertijd vind er een kritische beschouwing plaats tussen wat in hoofdstuk 2 en 3 is bevonden en wat in de empirische data naar voren komt. In dit hoofdstuk is het niet een doel om verschillen of gelijkenissen tussen de drie stationsgebieden aan het licht te brengen. Het aantal cases per gebied is hier te klein voor en bovendien zouden deze mogelijke bevindingen niet helpen om de hoofdvraag te beantwoorden. Het is juist het doel om meer te kijken wat ondernemers vinden *ongeacht* de stad waar zij gevestigd zijn. De complete vragenlijsten van de interviews zijn in hoofdstuk 9 te vinden.

Als eerst een opmerking vooraf. De ondernemer, als zijnde een universele partij, bestaat niet en is veel meer een diffuse benaming voor een groep. ‘De ondernemer’ is eerder een reeks aan individuele ondernemers die elk hun eigen, verscheidende en soms overeenkomende maar soms ook tegenstrijdige belangen hebben. De diversiteit aan ondernemers komt als eerste naar voren in de verschillende functies die zij beoefenen. Zo zijn voor dit onderzoek onder andere café-eigenaren geïnterviewd, een makerlaardij, een kapperszaak, een bedrijfsverzamelgebouw, een audioloog en nog meer functies welke allen te zien zijn in tabel 2. Ten behoeve voor de leesbaarheid is gekozen om ‘de ondernemer’ als term te gebruiken, maar het is van belang deze nuance in het achterhoofd te houden wanneer wordt gesproken over ‘de ondernemer’.

### 5.1 OP WELKE WIJZE KUNNEN OVERHEID EN MARKTPARTIJEN SAMENWERKEN BIJ DE HERONTWIKKELING VAN STATIONSGBIEDEN?

Om te kijken op welke wijze overheid en ondernemers het beste samen kunnen werken is het eerst goed om inzicht te krijgen wat beide partijen van elkaar verwachten. Immers, als beide partijen zouden zeggen dat het initiatief tot samenwerking vanuit de markt zou moeten komen dan ligt zelforganisatie voor de hand, terwijl als de overheid het volledige initiatief zou nemen een publiek private samenwerking meer voor de hand ligt.

#### 5.1.1 WIE NEEMT HET INITIATIEF, DE ONDERNEMER OF DE OVERHEID?

In de interviews met de ondernemers en de drie gemeenten is gevraagd hoe zij een samenwerking voor zich zien en wie daarin het initiatief moet nemen. In de meerderheid van de interviews kwam naar voren dat ondernemers vinden dat niet zij, maar de gemeente een eerste stap moet zetten om ondernemers te stimuleren om mee te investeren in de herontwikkeling. Hier zitten verschillende gedachten achter. Een ondernemer uit Leeuwarden vindt het niet ‘*des ondernemers*’ om zomaar mee te investeren in de herontwikkeling. Een andere ondernemer uit Groningen denkt dat als de gemeente niet om het initiatief vraagt, de gemeente daar dan ook niet op zit te wachten:

*‘Ik denk dat je dan wel door de gemeente moet worden gevraagd.*

*Omdat je anders het idee hebt van gaan ze wel luisteren?*



*Nou dan sta je al achter op punten. Kijk dan wordt het hooguit een... kijk het moet geen farce zijn he. Kijk wat je vaak ziet in dit soort dingen van voor de vorm moeten we inspraakavonden organiseren enzovoorts, maar we trekken toch ons eigen plan ofzo.’ – ondernemer in Groningen*

Enkele andere reacties op de vraag wie het initiatief zou moeten nemen om ondernemers mee te laten investeren:

*‘Nou primair denk ik dat dat ligt bij de gemeente, anderzijds ligt dat... (...) ...hoe je er als ondernemer zelf bovenop zit’ – ondernemer in Leeuwarden*

*‘Ik denk wel dat de gemeente daar om moet vragen ja. Want het is natuurlijk wel zo dat zij een plan hebben en als ze dan iets ermee willen moeten ze me maar vragen en dan zeg ik dat is prima.’ – ondernemer in Leeuwarden*

Een andere ondernemer uit Assen vindt echter dat ook ondernemers zelf een eerste stap kunnen zetten:

*‘Ik denk dat dingen echt van twee kanten moeten kunnen komen. Dat is een beetje afhankelijk van wat er speelt. Kijk, nu met dit denk ik van ja dit is echt voor de gemeente om te zorgen dat anderen betrokken zijn, maar als ondernemers goeie plannen hebben, ja waarom dan niet zelf aan de bel trekken bij de gemeente?’ – ondernemer in Assen.*

Ondanks de laatste afwijkende opmerking is het overheersende beeld dat de gemeente een trekkende rol zou moeten nemen en dat ondernemers dan kijken of ze willen aanhaken. Deze gedachte is verschillend met wat de gemeenten graag voor zich zien. Zij zien veel meer een faciliterende rol voor zich in plaats van een initiërende rol. Dit blijkt onder andere uit het gesprek met de gemeente Assen:

*En door.. nou je kunt het nu ook zien door wat, - dat is nu wel een grote ingreep – we hebben het initiatief genomen door in de infrastructuur het een en ander te doen, en we zullen moeten faciliteren dat rondom die nieuwe infrastructuur economische impulsen zouden kunnen komen. En je moet ook de bereidheid hebben om daar veel meer mee te doen en de ondernemers juist veel meer kansen te bieden.” –Gemeente Assen*

Ook de gemeente Groningen is van plan om het initiatief vanuit de ondernemers te faciliteren. De herontwikkeling van het stationsgebied van Groningen zit in de planfase op het moment van schrijven, maar eerdere ervaringen met het ondernemersinitiatief zijn goed bevallen.

*‘. Maar we zien inderdaad in de stad dat ondernemers ook wel een bijdrage willen leveren.*

*Ja.. en faciliteert de gemeente Groningen dat.. stimuleert de gemeente Groningen het eigen initiatief van de ondernemers?*

*Ja het wordt wel gestimuleerd’ – gemeente Groningen*

De ruimte die de gemeenten voor het ondernemersinitiatief bieden moet ervoor zorgen dat ondernemers vanuit zichzelf met ideeën en plannen zullen komen en dat enige mate van zelforganisatie wordt verwacht; het aangrijpen van kansen zal vanuit de markt moeten komen. Tussen de aangeboden ruimte en de wil vanuit ondernemers loopt het echter scheef: van de ondernemers die willen mee-investeren, zowel beleidsmatig als financieel, zijn er een aantal niet bekend met de mogelijkheden die gemeenten hiervoor bieden. Zo vertelt een ondernemer uit Assen:

*‘Nou kijk als daar opties voor waren dan is daar over na te denken.*

*(...)*

*Maar als de gemeente die optie had gegeven dan had u gezegd van, ja?*

*Dan had ik daar zeker in willen investeren.*

*Maar die optie was er niet?*

*Die heb ik niet gehoord. En die heb ik ook niet gevraagd.’ – ondernemer in Assen.*

Uit dit laatste voorbeeld blijkt dat een mismatch van informatie het probleem vormt voor de ondernemer om zelf het initiatief te nemen en mee te investeren. De algemene tegenstelling tussen wat de ondernemers verwachten en wat de gemeenten verwachten komt onder andere voort uit het feit dat de ondernemers de gemeente niet als gelijkwaardige onderhandelingspartner zien in een eventueel samenwerkingsproces, mede gegrond op een mismatch van informatie. Het vertrouwen tussen beide partijen is daardoor niet van een hoog niveau. Zoals in hoofdstuk 2.3 vastgesteld is, is vertrouwen een substituut voor informatie en vermindert het onzekerheid (Switzer et al., 2013). Het gebrek aan uitwisseling van informatie tussen de ondernemers en de overheid zorgt hierdoor voor tegenstellende verwachtingen van beide zijden en neemt onzekerheid niet weg. De wijze waarop de gemeenten het initiatief vanuit de markt faciliteren is blijkbaar niet toereikend genoeg. Bovendien is in enkele gevallen een mismatch van informatie tussen ondernemers en de gemeenten. De geciteerde ondernemer in Assen was duidelijk niet op de hoogte van de ruimte die de gemeente Assen wil bieden aan ondernemers.

### **5.1.2 OP WELKE WIJZE KUNNEN OVERHEID EN MARKTPARTIJEN SAMENWERKEN BIJ DE HERONTWIKKELING VAN STATIONSGBIEDEN?**

In het theoretisch kader is uiteengezet hoe in de wetenschappelijke literatuur wordt gekeken naar de samenwerking tussen overheid en marktpartijen met betrekking tot de herontwikkeling van stationsgebieden en stedelijke gebieden in het algemeen en de rollen die vertrouwen en controle hierin spelen. De drie samenwerkingsvormen die hieruit naar voren kwamen zijn project governance, publiek private samenwerking en zelforganisatie en waren gescheiden van elkaar met *to plan* en *not to plan*. In dit deelhoofdstuk zal elke vorm van samenwerking tegen het licht worden gehouden van de resultaten van de interviews en zal blijken welke vorm het best passend is in deze drie cases.

De ondernemers zien verschillende mogelijkheden om samen te werken met de gemeente, vooral afhankelijk van wat de gemeente te bieden heeft. Deze afwachtende houding is kenmerkend voor vrijwel alle geïnterviewde ondernemers. Aan de andere kant zoeken de gemeenten tegelijkertijd steeds meer de samenwerking op met de ondernemers. Door de economische crisis is het volgens de gemeente Assen zelfs een must geworden om deze samenwerking op te zoeken. Maar naast de noodzaak zit meer waarde aan de samenwerking met de markt.

*‘Maar de rol van gemeentes in als je kijkt naar gebiedsontwikkeling zijn veranderd. Vroeger was het zo, nou wij bepalen dat daar woningbouw, en euh dan werd er een stedenbouwkundig plannetje, beeldkwaliteitsplan, een bestemmingsplan, afspraken met ontwikkelaars, en van te voren hoeveel ruimte ook in de creativiteit of in de uitstraling, nou.. de gemeente pakte echt regie en bepaalde meer. Ik denk dat tegenwoordig, en dat heeft de crisis wel gebracht, dat de rol van de gemeente meer faci.. initiërend en faciliterend is.’ – gemeente Assen.*

Wat hier in ieder geval uit blijkt is dat de overheid als blauwdruk-planner een gepasseerd station is, de overheid positioneert zich zelf nu veel meer als gelijke schakel in het netwerk met de ondernemers en de onderlinge relaties zijn veel meer verweven. Een governance met een sterke

top-down structuur is geen goede vorm van samenwerken, terwijl project governance met een meer plattere structuur wel beter lijkt te passen.

Het veronderstelde gelijke speelveld tussen ondernemer en gemeente wordt echter niet altijd zo ervaren door de ondernemers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de eerder aangehaalde ondernemer uit Groningen die bang is dat als de ondernemer het initiatief neemt het mogelijke een farce gaat worden. Een andere ondernemer uit Leeuwarden heeft een rechtszaak aangespannen tegen de gemeente Leeuwarden omdat hij het niet eens is met de geplande verkeersstromen en rijrichtingen als het stationsgebied is herontwikkeld. Dit heeft zijn beeld ten aanzien van de herontwikkeling verstoord en zegt het volgende hierover:

*“Kijk de gemeente doet er alles aan om goed te communiceren. Euhm.. door alternatieve routes mee te geven, door mensen mee de weg te nemen. Alleen wat je mist denk ik wel, dat als je dat doet, dat is ze stellen zich wel kwetsbaar op aan de ene kant, alleen is het dan ook de techniek om mensen mee te nemen. En dan zeggen we gaan toch rechts maar dat wisten we van te voren al, en geef dan ook het complete beeld.” – ondernemer in Leeuwarden*

De ondernemer heeft sterk de indruk dat de gemeente niet het complete beeld schetst en hierdoor zichzelf, maar ook andere ondernemers op het verkeerde been worden gezet. Deze ervaren mismatch aan informatie is eerder aan het licht gekomen, en opnieuw blijkt dat dit hinderlijk is voor een goede samenwerking tussen overheid en ondernemer.

In hoofdstuk 2.1.2 werden met drie punten aangegeven waar een goede project governance aan moet voldoen, namelijk:

1. Het definiëren van doelstellingen
  2. Definiëren van de middelen om de doelstellingen te behalen
  3. Het definiëren van middelen om de vooruitgang te monitoren.
- (Turner, 2009)

Tijdens de interviews is niet letterlijk naar de invulling van de drie punten van Turner (2009) gevraagd, maar toch geven enkele respondenten informatie die aan deze drie punten gekoppeld kan worden. Ten eerste is het definiëren van doelstellingen belangrijk omdat op deze manier duidelijk wordt wat het gemeenschappelijke nut is als de ondernemer mee investeert in de herontwikkeling. De gemeente kan dit door middel van bijeenkomsten voor ondernemers en persoonlijke contacten bewerkstelligen. De gemeente Assen ziet hierin communiceren als een sleutelwoord.

*‘Nou door te kijken van hé dat is zo’n leuk initiatief, dat kan wel weer eens een spin-off zijn, nou.. past het in een gebouw wat toevallig is van de gemeente, zouden we eens kunnen kijken dat die initiatieven, nou dat we wat lagere huur vragen en straks weer wat meer, wat kunnen we als gemeente daar doen?’*

*...vaak zitten ook heel veel in communicatie, kunnen we daar.. we hebben een pagina in de lokale krant..*

*Ja.*

*..misschien kan je daar de verbinding zoeken. Dus veel verbindingen zoeken, vanuit.. omdat je als gemeente natuurlijk de stad kent, je kent veel onder.. he je kent wat er speelt aan initiatieven. En dan is het belangrijk om te kijken hoe je die zou kunnen verbinden.’ - gemeente Assen.*

De gemeente Groningen zit ook actief met de buurt en de ondernemers om de tafel om te kijken hoe kan worden gewerkt aan een gemeenschappelijk plan en eventueel het mee-investeren door ondernemers:

*'We zijn wel op hoofdlijnen bezig met de planvorming, maar we hebben ook al een sessie met de buurt gehad, de bewoners- en ondernemersorganisatie, van goh, wat vinden jullie nu wat de ingrediënten zou moeten zijn? Dus dat is.. en die ingrediënten betrekken we nu weer verder bij de planvorming. En daar gaan we weer terug mee naar de buurt, dat zal volgend voorjaar zijn.'* – gemeente Groningen

De continue interactie tussen de overheid en de marktpartijen is blijkbaar een wezenlijk onderdeel van de samenwerking om gemeenschappelijke doelen in zicht te krijgen. Deze continue interactie was eerder al door Rhodes (2007) aangestipt als zijnde een belangrijk onderdeel van een governance netwerk. De interactie beslaat niet alleen het aangaan van gesprekken en het verbinden van partijen maar ook het managen van verwachtingen:

*'Maar als je dan het initiatief neemt om ze bij elkaar te zetten en te zeggen nou wij zijn best bereid als, als jullie met goede ideeën komen om te kijken hoe we dat kunnen faciliteren. Verwacht niet te veel, het verwachtingspatroon moet wel goed gemanaged worden, verwacht niet te veel dat wij nu als gemeente zeggen oh leuk idee, dat gaan wij uitvoeren en betalen!'* - gemeente Assen

Het managen van verwachtingen is typisch iets dat bij project governance past, zo is ook al gebleken in het theoretisch kader. Toegesneden contacten met de ondernemers zullen daarnaast eerder een samenwerking uitlokken dan gestandaardiseerde contactmomenten zoals bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten. De gemeenten hebben alleen (vaak) niet de mogelijkheden en capaciteiten om op ieder individueel belang in te gaan. De gemeente Assen heeft daarom als oplossing gekozen om enkele zogenaamde 'keyspelers' uit te zoeken waarmee direct persoonlijk contact wordt gezocht. Dit zijn enkele grotere ondernemers in het stationsgebied. Met de keyspelers worden individuele afstemmingen gemaakt en het contact met overige ondernemers verloopt via hen. De gemeenten Groningen en Leeuwarden hebben deze benadering niet. Het derde punt van Turner (2009) heeft veel te maken met vertrouwen en controle. Dit zal in deelhoofdstukken 5.2 en 5.3 verder worden besproken.

In het theoretisch kader kwam een publiek-private samenwerking naar voren als nog een andere mogelijkheid waarin overheid en ondernemers samen kunnen werken als het gaat om mee-investeren in een herontwikkeling. In een goede PPS ontstaat synergie tussen de partijen en in het gebied: meerwaarde wordt gecreëerd doordat ieder zijn capaciteiten op een efficiënte wijze toepast. Kenmerken van een PPS zijn de strakke en formele lijnen waarin overheid en markt communiceert en dat afspraken worden vastgelegd middels contracten. De flexibele houding die ondernemers verlangen en de geringe financiële positie van de ondernemers sluiten een PPS-samenwerking min of meer uit. Een PPS valt hier niet goed mee te verenigen en lijkt daarom ook geen goed middel om investeringen uit te lokken. De nieuwe rol die gemeenten zichzelf toedichten is veel flexibeler van aard en is veel meer toegespitst op maatwerk per individuele ondernemer. De gemeente Leeuwarden geeft een concreet voorbeeld:

*Dus het is de balans daarin zoeken?*

*Ja en we hebben ook die vraag gesteld van: kom maar met plannen. Met wat je zelf wil doen aan investering.*

*Oké.*

*En dan kunnen wij kijken van.. he zeg bijvoorbeeld van ik wil daar windschermen of van die grote parasols. Dat we in ieder geval alvast de voorzieningen in de ondergrond meenemen zodat je later niet, of weer opnieuw hoeft te graven of het hele plein weer..*

*Ja precies.*

*..daar zit met name wel het mekaar vinden zeg maar.*

*Dus de gemeente vraagt ook wel actief aan de ondernemers van goh wat zouden jullie nou zelf willen of in investeren?*

*Ja dat heb ik in het begin.. of bij het formuleren van uitgangspunten van waar moeten we rekening mee houden met wat we gaan doen. - gemeente Leeuwarden*

Tot slot was zelforganisatie nog een vorm waarmee mee-investeren door ondernemers verklaard zou kunnen worden. Omdat hier echter geen overheid meer deel van uitmaakt, of slechts in een zeer beperkte rol, wordt dit nader besproken in hoofdstuk 5.4 dat de focus vanuit de ondernemers bespreekt.

Waar met name ruimte voor een betere samenwerking zit voor de gemeenten is het persoonlijke contact met de ondernemers. Hoe dit precies zou moeten worden vormgegeven wordt verder uitgelegd in hoofdstuk 5.3 dat gaat over welke randvoorwaarden de overheid moet scheppen om ondernemers uit te lokken tot investeringen.

### **5.1.3 DEELCONCLUSIE**

Om vast te stellen hoe het beste kan worden samengewerkt tussen overheid en markt is eerst gekeken wie wat verwacht van het initiatief nemen. In het algemeen vinden de ondernemers dat de gemeente een eerste stap moet zetten in het contact en het bespreken van de mogelijkheden. De gemeenten willen juist het initiatief vanuit de markt steeds meer en beter faciliteren. Dat kan en daar is ook behoefte aan, maar de gemeente moet daarin wel helder communiceren en de mogelijkheden actief aanbieden.

De wijze waarop ondernemers en de gemeente kunnen samenwerken is het beste te beschrijven met behulp van het project governance-model. Dit model sluit aan bij de flexibiliteit die gewenst is en dat is ook de reden dat een publiek private samenwerking minder geschikt. Ook de grootte van de ondernemers sluit niet goed aan bij een PPS samenwerking. Om de kansen van het mee investeren aannemelijker te maken positioneren de gemeenten zich als een gelijkwaardige actor in het netwerk, al heeft de overheid wel een sleutelpositie door het verbindende karakter en de monitorende positie. Ondernemers blijken deze positie van de gemeente alleen niet altijd als zodanig te ervaren. De afstemming van goede en zorgvuldige communicatie is belangrijk, onder andere om verwachtingen te managen maar ook om de samenwerking tot stand te laten komen en initiatieven te laten ontplooiën en aan elkaar te koppelen.

## **5.2 WAAROM DOEN MARKTPARTIJEN IN STATIONSGBIEDEN WEL OF NIET MEE MET HET INVESTEREN IN DE RUIMTELIJKE KWALITEIT VAN STATIONSGBIEDEN?**

Allereerst is het goed om nogmaals vast te stellen om welke vormen van investeren het gaat. Bij investeringen is de link snel gelegd met financiële bijdragen aan de heronwtikkeling. Een ondernemer kan er bijvoorbeeld voor kiezen om zelf financieel bij te dragen om invloed te kunnen hebben op de heronwtikkeling. Een andere vorm van investeren is veel meer beleidsmatig: het actief meedenken in de planvorming van de heronwtikkeling. Als tweede moet in acht worden genomen dat het investeren, zowel financieel als beleidsmatig, op initiatief vanuit de markt kan komen of op initiatief vanuit de overheid. Hierbij speelt mee of de heronwtikkeling plaats vindt op publieke grond of op private grond. Het grootste gedeelte van de heronwtikkeling vindt plaats in publieke gronden (Groningen Bereikbaar, 2016; FlorijnAs, 2016; VrijBaan, 2016). De

ondernemers in de stationsgebieden bezitten niet zelf grond dat wordt herontwikkeld door de gemeenten. In figuur 5 in het theoretisch kader is reeds schematisch weergegeven welke investeringsmogelijkheden ondernemers hebben.

Een eerste analytische blik op de data met behulp van Nvivo laat een interessant beeld zien. Alle ondernemers is gevraagd welke binding zij met de stad hebben, in hoeverre zij zich verantwoordelijk voelen voor een mooi en aantrekkelijk stationsgebied en welk belang zij hechten aan dat door de herontwikkeling de stad zich onderscheidt met een mooi en aantrekkelijk stationsgebied. Alle ondernemers die aangaven zich verantwoordelijk te voelen voor een mooi en aantrekkelijk stationsgebied gaven aan bereid te zijn om zelf ook financieel mee te willen investeren door hun pand of terras aantrekkelijker te maken of in de herontwikkeling. Ook zijn alle ondernemers gevraagd hoe, wanneer en op welke momenten ze inspraak hebben geleverd. De relatie tussen deze inspraak-vragen en het willen mee-investeren is meer diffuus. Ondernemers die bijvoorbeeld niet tevreden waren met de wijze waarop inspraak kon worden geleverd gaven vergelijkbare antwoorden als ondernemers die hierover wel tevreden waren.

Het laatste wat opvalt bij een eerste analytische kijk op de data is dat geen enkele ondernemer volkomen afwijzend heeft geantwoord op de vraag of ze financieel of beleidsmatig willen mee investeren in de herontwikkeling. Sommige ondernemers hebben een duidelijke voorkeur of dat zij financieel of beleidsmatig willen investeren en geven hiervoor verschillende motivaties.

## **5.2.1 WAAROM DOEN ONDERNEMERS WEL MEE MET HET INVESTEREN IN DE HERONWTIKKELING?**

De ondernemers hebben uiteenlopende motivaties om mee te investeren in de herontwikkeling waarvan de binding met de stad en het verantwoordelijkheidsgevoel zojuist zijn besproken en hier verder zullen worden geïllustreerd met concrete voorbeelden. Zo antwoordt een ondernemer uit Leeuwarden op de vraag in hoeverre hij zich verantwoordelijk voelt voor het stationsgebied als volgt: *'tot de stoep en mijn naaste burens'*; terwijl een andere ondernemer uit Leeuwarden juist een breder verantwoordelijkheidsgevoel heeft: *'Ja vind ik wel, wij doen wel ons best om mooi te zorgen dat het er netjes uitziet aan de buitekant, vind ik ook belangrijk'*. De representativiteit van de onderneming speelt ook een rol, zo geeft een ondernemer in Assen aan:

*'Nou we zouden niet in een verpauperd gebied willen zitten want representativiteit is voor ons wel heel belangrijk.'* - ondernemer uit Assen.

Een andere ondernemer in Assen geeft net als de eerstgenoemde ondernemer in Leeuwarden aan dat hij zich verantwoordelijk voelt voor zijn stoep, en tot hoever zijn verantwoordelijkheid gaat: *'.. wel voor mijn stoepje. Ik zorg ervoor dat mijn stoepje het liefst zo schoon mogelijk is. (...) Naja ik hoef ook geen onkruid te wieden, maar dat was ik ook niet van plan.'*

Een andere belangrijke motivatie om mee te investeren vloeit voort uit eigenbelang om er zelf beter van te worden. Zo gaven meerdere ondernemers aan te verwachten dat mee-investeren leidt tot een betere concurrentiepositie en meer klandizie om zo uiteindelijk meer winst te genereren, maar vaker kwamen deze motivaties tussen de regels door aan het licht. Kortom, als de ondernemer (in-)direct baat heeft bij het meevinvesteren dan kan dit de doorslaggevende reden zijn. Een ondernemer uit Leeuwarden verwoordt dit als volgt:

*'Wij hebben natuurlijk een stukje commerciële belang, dus wij hebben wel gevraagd om een stuk terrasuitbreiding. (...). Dus dan wordt ons terras groter en dan krijg je natuurlijk gelijk ook een mooiere uitstraling naar zo'n plein.'* - ondernemer in Leeuwarden.

Het verantwoordelijk voelen voor de directe omgeving speelt mee met de vraag of ondernemers willen mee-investeren in de herontwikkeling van de stationsgebieden. Mogelijkerwijs heeft de houding van andere ondernemers hier ook een relatie mee. Immers, als iedereen mee-investeert, kan je dan achterblijven en wat gebeurt dan met je concurrentiepositie? Of anders om, heeft het zin om als enige ondernemer energie en/of geld te investeren in de herontwikkeling? Op de vraag of ondernemers in de afweging om financieel mee te investeren laten meespelen wat andere ondernemers doen wordt gemengd gereageerd.

*'Ik heb het niet nodig om naar anderen te kijken. Ik vind het sowieso belangrijk om mijn eigen netjes te houden'. – ondernemer in Leeuwarden.*

*'Nou in eerste instantie varen wij onze eigen koers (...) ..maar goed wij doen dat niet en ik zie vervolgens allerlei andere collega's het wel doen, ja als dat dan mijn concurrentiepositie ondermijnt dan zal ik zeker aankloppen bij het hoofdkantoor en zeggen van jongens het wordt toch tijd dat we ook weer even wat laten zien.' – ondernemer in Leeuwarden.*

*'Maar of ik daar iets van aantrek... Ja, als ze me voor de voeten lopen wel. – ondernemer in Groningen.*

De ondernemers kijken in eerste instantie niet naar wat andere ondernemers doen. Pas als uit de acties van anderen blijkt dat het gevolgen heeft voor de eigen onderneming, zijn de ondernemers geneigd om zelf te investeren. Toch moet wel een nuance in het verhaal worden aangebracht omdat de herontwikkeling wel degelijk een trigger kan zijn voor ondernemers om zelf mee te investeren in het gebied. Al is het maar als eerste aanzet tot het overwegen van een investering. Een ondernemer in Leeuwarden zegt hier het volgende over:

*'Nou nee dat heeft met alles te maken. Het moet sowieso een geheel.. als de buurt opknapt dan moet je zelf ook je eigen spul opknappen, toch?' – Leeuwarden*

Over hoe de herontwikkeling precies als trigger kan werken wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.3. Samenwerking op het gebied van financieel investeren is niet aan de orde, in geen enkel interview gaf een ondernemer aan dit te willen. Daarentegen is samenwerking in beleidsmatige vorm wel een meer reële optie.

*'Maar meedenken op andere vlakken, tijd daarin investeren door mij, niet door de medewerkers want die moeten het geld verdienen hier, zodat ik kan meedenken in alles. Ja tijd investeren dat zou ik zeker wel doen.*

*Ja, dus in de planvorming eigenlijk?*

*Ja.' – ondernemer uit Assen*

De bereidheid om beleidsmatig mee te investeren samen met andere ondernemers heeft te maken met het feit dat ondernemers dan wel inzien dat zij een gemeenschappelijk belang kunnen nastreven.

*'nou ik zou wel deel willen maken van een brainstormgroep bijvoorbeeld. En dat kan op allerlei niveaus, dat zal bijvoorbeeld op een hoger abstractieniveau kunnen zijn maar ook wel de gedetailleerde problemen waar we tegenaan lopen van hoe kunnen we dat oplossen ofzo? Zo'n soort rol zie ik wel zitten.' – ondernemer in Groningen.*

De ondernemer was hierbij bereid om hiermee samen te werken met andere ondernemers in het gebied. Zijn reden was: *'Het is zeer waarschijnlijk dat hun voordeel ook wel mijn voordeel is.'* De onderlinge interactie tussen ondernemers kan helpen om de gemeenschappelijke doelen beter te vinden en onderlinge samenwerking te bevorderen. Aan het einde van elk interview is de ondernemers gevraagd of zij vertrouwen hebben dat de herontwikkeling uiteindelijk goed zal zijn

voor het stationsgebied. Iedereen denk dat de herontwikkeling goed gaat uitpakken voor het gebied, maar tegelijkertijd vinden de ondernemers wel vervelend dat ze tijdelijk in de bouwwerkzaamheden zitten. Het is aannemelijk te veronderstellen dat het gevoel dat de herontwikkeling ten goede zal komen aan het gebied bijdraagt aan de bereid om mee te willen investeren omdat de ondernemers het uiteindelijke nut ervan inzien.

### **5.2.2 WAAROM DOEN ONDERNEMERS NIET MEE MET MEE-INVESTEREN IN DE HERONWTIKKELING?**

Geen enkele geïnterviewde ondernemer gaf een volledig afwijzend antwoord op de vraag of hij bereid was mee te investeren in de herontwikkeling van het stationsgebied, financieel of beleidsmatig. Maar daarmee is de kous niet meteen af. De ondernemers gaven namelijk bijna allemaal aan voor één van de twee varianten te kiezen en de andere soms nadrukkelijk af te wijzen. Allereerst wordt op de vraag over het financieel mee-investeren ingezoomd. Een ondernemer in Leeuwarden geeft aan dat hij het niet de taak vind voor ondernemers om mee te investeren in de herontwikkeling:

*‘.. als het gaat om meebetalen vind ik dat niet van des ondernemers zeg maar, maar ik vind dat toch echt iets primair voor de gemeente.’ – ondernemer in Leeuwarden.*

Dit is een op zich logisch argument omdat de herontwikkeling zelf alleen plaats vind in publieke grond. Later gaf de ondernemer wel aan dat hij het een serieuze overweging vond om te investeren in zijn eigen pand. Nog vaker gaven ondernemers die niet financieel willen mee-investeren aan dat ze daar niet de middelen voor hadden, of zich daarvoor te klein achtten als onderneming.

*Kleine spil in het rad (Leeuwarden); Niet in financiële positie (Leeuwarden); Niet de middelen voor (Assen).*

Een andere ondernemer gaf ook aan bereid te zijn om mee te investeren maar wilde daarin wel een toegevoegde waarde zijn:

*‘Ik moet niet het sluitstuk worden van de begroting. Ik moet er ook iets mee winnen.*

*Ja.*

*Euhm.. dat is niet.. mijn belang moet ook in redelijkheid worden behartigd, en ik zit er niet op te wachten om een stuk van mijn kantoor te slopen en de buurman te kopen, want ik heb pakeervergunningen. Maar als dat zo is om het op te lossen, dat is prima. Ga aan tafel en regel het. Dat is eigenlijk mijn gedachte erbij.’ –ondernemer uit Leeuwarden*

De meest genoemde reden om te besluiten niet beleidsmatig mee te investeren is dat ondernemers het idee hebben niet zelfstandig een serieuze vuist te kunnen maken tegen de gemeenten of om zelfstandig een onderwerp op de herontwikkelingsagenda te zetten. In paragraaf 5.1 kwam deze houding al naar voren. Ook de veronderstelde mismatch van informatie tussen de ondernemers en de gemeente speelt een rol. De ondernemer in Assen die aangaf dat hij niet op de hoogte was van de mogelijkheden tot mee-investeren is hier een sprekend voorbeeld van. Vaker kwam naar voren dat de ondernemers niet altijd goed wisten dat er opties voor het mee investeren waren. Zo zegt een ondernemer uit Leeuwarden hierover het volgende:

*‘.. misschien is dat wel een keer gezegd hoor. Maar ik kon dus ook niet altijd aanwezig zijn dus ik weet dat ook niet en daar heb er zelf ook niet naar gevraagd.’- ondernemer in Leeuwarden*



De relatie tussen het beleidsmatig mee-investeren en het idee hebben dat initiatief vanuit de ondernemers serieus wordt genomen lijkt sterk. De meest duidelijke wijze waaruit blijkt dat ondernemers niet beleidsmatig willen mee investeren volgt uit de vraag of de ondernemers zich op een serieuze manier gehoord voelen bij de gemeente. Alle ondernemers die niet het idee hadden dat naar hun inspraak serieus geluisterd werd, gaven aan dat ze het niet zagen zitten om beleidsmatig, dus bijvoorbeeld mee te denken in brainstormgroepen, mee te investeren in de herontwikkeling. Uit tabel 4 blijkt deze tegenstelling.

**Tabel 4** Samenvatting relatie tussen investeer-vraag en serieus genomen-vraag (eigen bewerking via Nvivo).

	Serieus genomen ja	Serieus genomen nee
<b>Niet investeren</b>	0	0
<b>Wel investeren, beleidsmatig</b>	4	0
<b>Wel investeren, Financieel</b>	0	3
<b>Wel investeren, beide</b>	1	0

De tabel geeft een kort maar helder overzicht de wat de relatie is tussen de vraag of ondernemers willen mee-invsteren en de vraag of ondernemers het idee hebben dat de gemeente serieus naar hun luistert. Het is van belang te realiseren dat hieruit niet kan worden afgeleid hoe sterk deze relaties zijn en in hoeverre de vragen elkaar verklaren. De motivaties van de ondernemingen, de context, is van groot belang om de data beter te kunnen interpreteren.

Wat ten slotte ook meespeelt, is dat de ondernemers het idee hebben dat de herontwikkeling uiteindelijk tot een betere omgeving leidt, maar dat de werkzaamheden een zure appel zijn waar doorheen gebeten moet worden. De ondernemers hebben in eerste instantie niet zelf om de herontwikkeling gevraagd en de ondernemers worden er dus noodgedwongen mee geconfronteerd.

### 5.2.3 DEELCONCLUSIE

Ondernemers vinden een nette en representatieve omgeving belangrijk, voelen zich daar ook verantwoordelijk voor en hebben vaak een binding met hun omgeving. Deze plaatsgebonden gevoelens spelen mee in de overweging om financieel of beleidsmatig mee te investeren in de herontwikkeling. De overweging om mee te investeren wordt alleen gemaakt, de rol van wat andere ondernemers doen is beperkt. Pas in een later stadium kijkt de ondernemer naar wat de rest doet en of dit van invloed is op de eigen onderneming. Verscheidene ondernemers willen wel beleidsmatig mee-investeren en zijn daarbij eerder geneigd om samenwerking te zoeken met anderen ondernemers. De reden hiervoor is dat ze verwachten gemeenschappelijke doelen te kunnen nastreven. De ondernemers hebben over het algemeen een afwachtende houding.



**Figuur 10** Redenen voor ondernemers om wel mee te investeren

Het financieel mee-investeren houdt verband met welke baten dat kan opleveren voor de ondernemer. Het moet (in-)direct uiteindelijk iets opleveren om financieel mee te investeren in de herontwikkeling. Alle factoren die meespelen voor het mee-investeren (financieel en beleidsmatig) zijn samengevat in figuur 10.

Geen enkele ondernemer wil helemaal niet mee-investeren. Wel gaven enkele ondernemers aan een specifieke keuze te maken. Redenen om niet financieel mee te investeren hebben te maken met de grootte van de ondernemingen. Zo hebben niet alle ondernemers de middelen om financieel mee te investeren of vinden zij zichzelf daar een te kleine spil in het rad voor. Ook



vinden enkele ondernemers het niet hun taak om een financiële bijdrage te leveren. De afweging om beleidsmatig gezien mee te investeren in de herontwikkeling hangt samen met het idee of ondernemers zich serieus gehoord voelen bij de gemeenten. Tabel 4 heeft deze relatie aangegeven. In figuur 11 zijn de redenen voor het niet mee-investeren, zowel beleidsmatig als financieel, samengevat. Onder in het figuur is een peil toegevoegd omdat de onderste twee redenen specifiek aan een vorm van investeren kunnen worden gekoppeld. De bovenste reden in het figuur is niet specifiek aan een vorm van investeren te koppelen.

**Figuur 11** Redenen voor ondernemers om niet mee te investeren

### 5.3 HOE KAN DE OVERHEID RANDVOORWAARDEN SCHEPPEN OM MARKTPARTIJEN MEE TE LATEN INVESTEREN IN DE STEDELIJKE RUIMTELIJKE KWALITEIT?

In het theoretisch kader en in hoofdstuk 5.1 heeft de overheid een belangrijke plek gekregen in een project governance-netwerk. De overheid is de actor die de partijen om de tafel kan krijgen en is een neutrale monitorende partij. Hierbij is de rol echter wel verschoven van de meer traditionele blauwdrukrol naar een meer gelijkwaardige rol. De overheid staat nu meer tussen de partijen als erboven. Deze verplaatsing van positie in het netwerk brengt meerdere transities met zich mee die in dit hoofdstuk aan het licht zullen komen. Ook wordt het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1999) naar voren gehaald om te begrijpen hoe de herontwikkeling zelf als trigger kan werken.

Allereerst blijkt dat de herontwikkeling van de stationsgebieden zelf al een trigger is die investeringsreacties uitlokt bij de ondernemers. De gemeenten zijn zich hier reeds bewust dat een opwaardering van het gebied uiteindelijk meerwaarde voor de totale omgeving kan opleveren. De gemeente Leeuwarden verwoordt deze trigger als volgt:

*'Ik bedoel daar zijn wij ook bij gebaat, dat je aantrekkelijke terrassen hebt in de stad.*

*Ja, dat totaalplaatje dat mooier wordt.*

*Ja en je ziet dat heel vaak hoor. Eigenlijk bij alle ondernemers, he ik heb ook het Zaailandproject gedaan, daar bij het Wilhelminaplein..*

Ja.

..je ziet dat als je gewoon een goede omgeving maakt, dan denken ze zelf van daar zet ik ook niet meer mijn plastic stoeltjes neer.

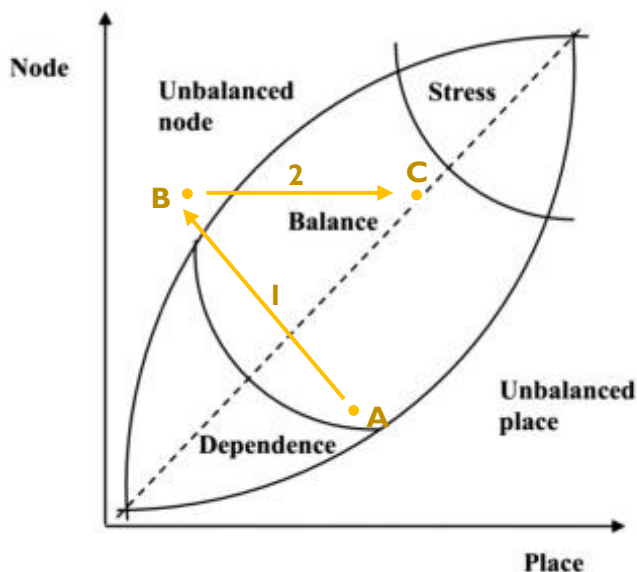
Ja precies.

Dan gaan ze ook gewoon een echt goed terras neerzetten. Dat versterkt mekaar. Dus dat is wel een beetje de rol die je als overheid dan hebt..

Hmhm.

..je hebt goede randvoorwaarden, en dan de echt goede ondernemers die te durven investeren op de goede plekken, die komen dan wel.' – gemeente Leeuwarden

Het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1999) helpt om dit beter te kunnen interpreteren. Het model, dat eerder benoemd is in hoofdstuk 3.1.1 bestaat uit een knoop- en een plaatszijde. De gemeenten investeren met de herontwikkeling met name in de knoopzijde van de stationsgebieden. Hierdoor zal de dan nog onbenutte sterke potentie voor stedelijke ontwikkeling worden aangewakkerd. De gemeente die ook, zij het in mindere mate, investeert in de ruimtelijke kwaliteit én de ondernemers die mee zullen investeren zorgen vervolgens ervoor dat het gebied weer op een gebalanceerde plek in het model terecht komt. Algemeen gezien kan dit worden gevisualiseerd als te zien is in figuur 12. In de beginsituatie, voor de herontwikkeling bevindt het stationsgebied zich op plek A in het model. De verbindingen in het gebied staan onder druk en investeren in de bereikbaarheid van het gebied is gewenst. Door de investeringen van de gemeenten in de bereikbaarheid, zoals de infrastructuur, zal het stationsgebied relatief verbeteren in de bereikbaarheid, waarmee het gebied zich via pijl 1 over het model zal bewegen naar plek B. Dit heeft tot gevolg dat er meer potentie zal zijn voor stedelijke ontwikkeling omdat de vergrootte bereikbaarheid een aanzuigende werking heeft op mensen en bedrijven. De gemeente investeert ook deels in de plaatsfunctie maar juist hier is ook ruimte voor de ondernemers om als geheel het gebied naar een gebalanceerde plek in het model te doen schuiven. Deze laatste ontwikkeling wordt geïllustreerd met behulp van pijl 2 waarbij het gebied op een hogere, gebalanceerde plek in het model zal eindigen: plek C. Deze laatste stap is in dit onderzoek de cruciale stap: hier bevindt zich de mogelijkheid voor ondernemers om mee te investeren. Het is aan de ruimte die de gemeente hier toe biedt hoe dit dan specifiek in te vullen is.



Dat de herontwikkeling als trigger werkt is hiermee bevestigd. De wijze waarop de gemeente vervolgens de mogelijkheden biedt aan ondernemers om mee te investeren laat is nu verder punt van discussie.

Een belangrijk onderdeel waarop gemeenten investeringen kunnen stimuleren en uitlokken is contacten leggen tussen en met de ondernemers.

*Figuur 12 Interpretatie verwachtingen overheid met behulp van het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1999). De pijlen en stippen zijn een eigen bewerking.*

Het ondersteunend kijken en aangeven wat wel kan in plaats van aangeven wat niet kan, is één van de opties die gemeente Assen op dit moment toepast:

*En dan hebben we wel gekeken, wat vinden.. wat vinden ze nu, zowel omwonenden als ondernemers, wat vinden ze nu belangrijk? En hoe kunnen we daar invulling geven aan de plannen. En dan als het zo, kijk, ieder individueel belang kun je natuurlijk niet altijd rekening mee houden, maar je kunt wel kijken van waar kun je wel wat faciliteren en wat niet? – gemeente Assen*

Daarnaast, zo hebben meerdere ondernemers aangegeven, is persoonlijk contact erg belangrijk. In hoofdstuk 5.1 zijn enkele ondernemers geciteerd die aangaven dat de gemeente eigenlijk met elke ondernemer in het stationsgebied een persoonlijk gesprek zou moeten hebben. Op deze manier kunnen alle mogelijkheden tot investeren bij langs worden gegaan. De persoonlijke benadering heeft ook bij de gemeente Leeuwarden de voorkeur:

*'En kan je ook zeggen dat dat beter werkt die 1-op-1 gesprekken?*

*Ja ik denk het wel. In ieder geval gaat het om de plek bij hun zelf dus dan ben je toch gelegen om er meer over na te denken, je hebt vaak wat meer tijd om uit te leggen wat de achterliggende gedachte is, het algemene belang zeg maar. In een grote zaal is dat vaak toch wat lastiger. Ja en zij hebben er natuurlijk gewoon direct mee te maken.*

*Ja.*

*Voor ons is ook belangrijk om ook richting uitvoering door rekening te houden van hoe zit het met laden en lossen, wat zij bieden voor hun klanten. We hebben bijvoorbeeld met die.. voor de horeca is natuurlijk zijn de terrassen hartstikke belangrijk, afstemmen van wat is bij jullie de piekseizoen. Nouja we bestraten dus nu, die terrassen in de winterperiode om te zorgen dat zij dan in zomer in ieder geval terrassen kunnen neerzetten.'- gemeente Leeuwarden*

Het persoonlijke contact zorgt voor een betere relatie met de gemeente en het kan bovendien helpen om vertrouwen tussen beide partijen te creëren; in tegenstelling tot de algemene informatieavonden waar vaker individuele belangen ondersneeuwen. Een ondernemer uit Groningen verwoordt dit als volgt:

*'Er is ook wel speciaal voor ondernemers maar ik moet zeggen zo als dat gaat met grotere groepen he, de grootste schreeuwers hebben dan.. bepalen dan ook de avond bij wijze van spreken' – ondernemer uit Groningen.*

Toch zouden de algemene groepsbijeenkomsten niet in zijn geheel moeten verdwijnen. Enkele ondernemers gaven aan dit als het beste eerste contact te zien en dat vervolgens tijdens één-op-één gesprekken dieper over de herontwikkeling kan worden doorgesproken. Iedereen gaf aan dat uit persoonlijk contact met de gemeente of een omgevingsmanager het meest kan worden gewonnen. Het is ook belangrijk dat gemeenten serieus omgaan met deze contacten, zoals eerder al in hoofdstuk 5.2.2 bleek. Juist dan kan aan vertrouwen worden gewonnen omdat partijen op elkaar kunnen rekenen (Gambetta, 2000). Ondanks dat gemeenten hier ook het belang van inzien en aangeven één-op-één gesprekken te onderhouden, geven enkele ondernemers dus aan dat hier niet voldoende gebruik van wordt gemaakt.

De randvoorwaarden die gemeenten kunnen stellen om het voor de lokale ondernemers zo aantrekkelijk mogelijk te maken te gaan investeren in de ruimtelijke kwaliteit van de stationsgebieden zit ook in de faciliterende mogelijkheden die de gemeenten kunnen bieden. Termen als flexibiliteit en maatwerk spelen hierbij een belangrijke rol, waar één-op-één gesprekken een belangrijke rol in vervullen. Een ondernemer uit Groningen had hier een duidelijke meerwaarde van ingezien:

*'Ja gewoon in een persoonlijk gesprek toelichten wat er dadelijk gaat gebeuren en wat voor effect dat heeft op mijn bedrijf. Dat je daar ook een stem in hebt.. een podium, om anders dan een informatieavond die toch vrij algemeen van aard is. Zo van u bent gevestigd in het te herontwikkelen gebied.'* – ondernemer in Groningen.

Ook in Assen kwam dit naar voren:

*'Nou eigenlijk zou de gemeente dat moeten doen. Eigenlijk zou de gemeente zoals jij nu bij mij komt, eigenlijk even bij alle ondernemers... maar dat is waarschijnlijk te duur, kost te veel tijd.'* – ondernemer in Assen.

De gemeente Groningen wil wel graag aansturen naar een faciliterende rol maar kon nog geen concreet antwoord geven omdat de herontwikkeling nog in de voorbereidingsfase zit. De gemeente Leeuwarden kon wel meer concreet ingaan op de faciliterende rol van de overheid:

*'Is het dan ook meer een faciliterende rol die de overheid, of in dit geval de gemeente tegenwoordig heeft voor de ondernemers?*

*Ja dat willen we wel graag, nog wel meer dan we nu doen.*

...

*Ja dus we gaan er wel steeds meer naar toe en het terrassenbeleid dat zijn van die hele strikte regels, we proberen wel te kijken, steeds bij, zeker bij dit soort nieuwe ontwikkelingen, van ja tot hoever kunnen we gaan. En dan past het misschien niet altijd binnen het beleid, maar heb je er praktisch last van?*

*Ja precies.*

*Hebben wij er last van dat het terras daar groter is dan de regels. En als dat niet zo is dan proberen we gewoon maximaal mee te bewegen.*

*Dus een beetje die participatiesamenleving als het ware?*

*Nou ja ik bedoel je moet ook wel regels hebben en voor je het weet zeg je hier wat toe en wil een ander het ook. Hè dat is natuurlijk altijd een beetje lastig in een overheid. Maar ja als je het goed kunt uitleggen kan je uitzonderingen maken.'* – gemeente Leeuwarden.

Hieruit blijkt dat de gemeente Leeuwarden al bezig is om faciliterend en op maat te ondersteunen, wat aansluit bij de wens van ondernemers. Ook de gemeente Assen ziet dat de gemeente zich tegenwoordig veel beter faciliterend kan opstellen, zoals ook in hoofdstuk 5.1 naar voren kwam:

*'Ik denk dat tegenwoordig, en dat heeft de crisis wel gebracht, dat de rol van de gemeente is meer faci.. initiërend en faciliterend.*

*Ja.*

*En door.. nou je kunt het nu ook zien door wat, - dat is nu wel een grote ingreep – we hebben het initiatief genomen door in de infrastructuur het een en ander te doen, en we zullen moeten faciliteren dat rondom die nieuwe infrastructuur economische impulsen zouden kunnen komen. En je moet ook de bereidheid hebben om daar veel meer mee te doen en de ondernemers juist veel meer kansen te bieden.*

*Ja.*

*En je aan te passen van.. he dat is leuk, hoe kunnen we dat faciliteren?*

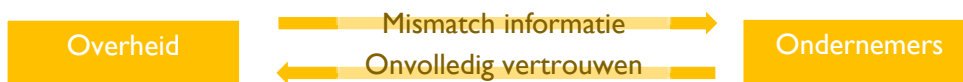
*Ja precies.*

*Hoe ga je daarmee om? Ook al is het iets wat mogelijk niet past in datgene, maar kan het wel een meerwaarde voor het gebied zijn. Op die manier moet je daar naar kijken.'* – gemeente Assen.

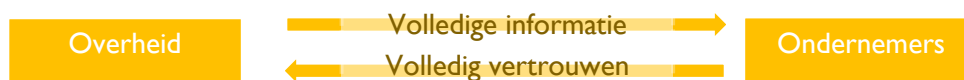
De gemeente Assen probeert op maat flexibiliteit te bieden om initiatieven te faciliteren en uiteindelijk meerwaarde in het gebied te creëren.

### 5.3.1 PROJECT GOVERNANCE NADER BEKEKEN

Het is interessant om de houding van de gemeenten verder te spiegelen tegen project governance, waarvan het onderling afstemmen van gedeelde doelen en het managen daarvan twee pijlers zijn. In het ideale beeld heerst volledig vertrouwen en compleet beeld van informatie tussen overheid en ondernemers zodat er geen belemmeringen zijn om mee te investeren, zie figuur 14. Op dit moment is frictie geconstateerd in zowel informatie - de mismatch - en in het onderling vertrouwen, zie figuur 13.



**Figuur 13** Huidige suboptimale situatie



**Figuur 14** Optimale situatie om mee te investeren

In het onderling afstemmen van gedeelde doelen valt daarom wat betreft deze deelvraag winst te behalen omdat hier zich ook de mismatch van informatie zich begeeft. De vormgeving van het onderling afstemmen dient in zekere mate vanuit de overheid georganiseerd te worden omdat zelforganisatie niet goed van de grond komt. Als begin is een degelijke actorenanalyse gewenst waar in wordt geïnventariseerd wie welke belangen heeft en waar bereidheid zit om mee te investeren. Op deze manier komen gemeenschappelijke doelen in zicht en kan ook beter worden gewerkt aan toegesneden regels waarbinnen het mee-investeren kan plaatsvinden. De interne verbondenheid van de overheid met de herontwikkeling vereist namelijk de toegesneden regels. Dit maatwerk bevestigt de importantie voor gemeenten om gebruik te maken van één-op-één gesprekken. Hoewel de ondernemers wel aangaven bereid te zijn mee te investeren in de herontwikkeling is de betrokkenheid nog niet heel hoog, wat deels verklaard kan worden uit het feit dat niet iedereen het gevoel heeft serieus gehoord te worden. De gemeenten zullen vertrouwen moeten winnen om hier mee om te gaan. Vertrouwen kan volgens Switzer et al. (2013) op drie manieren worden gewonnen. Het leveren van openheid lijkt hier de cruciale factor waar het soms misloopt. Het gevoel van serieus worden genomen heeft namelijk te maken met de openheid en transparantie die de gemeente toont met het behandelen van de geleverde inspraak door de ondernemers.

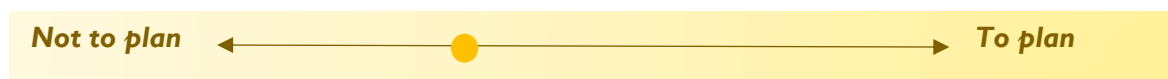
De gemeenten willen aan de ene kant graag dat ondernemers mee investeren in de herontwikkeling en zou zich daarmee tussen de actoren moeten opstellen als een verbindende partij in plaats van erboven. Maar, bij project governance is een monitorende partij nodig die het proces overziet en partijen aan afspraken kan laten houden en het project als geheel te doen slagen

### 5.3.2 DEELCONCLUSIE

Laurian (2009) wees op rol van onderliggende institutionele randvoorwaarden waar overheden vat op hebben. Deze randvoorwaarden zou dialoog tussen actoren moeten stimuleren en faciliteren. Gebleken is dat de gemeenten Assen en Groningen zich op deze lijn bevinden: ze proberen persoonlijk contact te onderhouden met de lokale ondernemers en te kijken hoe ze initiatieven kunnen ondersteunen en faciliteren. Hoewel het praktisch niet altijd mogelijk is streven de gemeenten hier wel naar en het blijkt ook, in combinatie met hoofdstuk 5.2, dat de ondernemers positief tegenover deze houding staan en meer bereid zijn om mee te gaan investeren in de herontwikkeling van de stationsgebieden.

De eerste randvoorwaarde die de overheid kan creëren is de herontwikkeling zelf. Door als gemeente zelf actief in de knooppunt van het gebied te investeren en ook het gebied een kwaliteitsimpuls te geven lokt dit ondernemers uit om ook mee te doen. De overheid moet deze initiatieven vervolgens op een goede wijze behandelen om deze uiteindelijk tot meerwaarde voor het gebied te laten zijn. Dit kan onder andere door één-op-één gesprekken. Het belang van persoonlijk contact is groot. De ondernemer krijgt hiermee een betrokken gevoel en het creëert vertrouwen tussen de partijen. Het managen van verwachtingen en het inspelen op individuele belangen is hier onderdeel van. In het theoretisch kader kwam dit reeds ter sprake in het project governance-hoofdstuk. Deze vorm van governance blijkt passende handvaten te bieden in het vraagstuk van dit hoofdstuk. Publiek-private samenwerkingen zijn voor kleine ondernemers nagenoeg uitgesloten en hier zullen de gemeenten ook niet gebruik van moeten maken. Echte zelforganisatie wordt door de gemeente Assen gestimuleerd maar komt nog niet van de grond. In de gemeente Leeuwarden is hier minder ruimte toe en wil de gemeente zelf ook betrokken blijven. In Groningen is hier nog geen passend antwoord te geven omdat de herontwikkeling zich nog te ver voor in het plantraject bevindt.

In het theoretisch kader zijn de samenwerkingsvormen van elkaar gescheiden door middel van de *not to plan* en de *to plan*-deling. Als onderdeel van deze deelconclusie wordt deze tweedeling opnieuw naar voren gehaald. In figuur 13 wordt aangegeven welke mate van planning gewenst is om investeringen door ondernemers zo goed mogelijk te stimuleren.



**Figuur 15** Gewenste mate van planning

Uit figuur 13 blijkt dat de overheid nog steeds deel moet uitmaken van het netwerk om investeringen te stimuleren. Maar deze rol zou beperkt moeten zijn en bestaan uit het faciliteren, monitoren, managen en het koppelen van kansrijke initiatieven in de stationsgebieden. Een actorenanalyse door de gemeente van het stationsgebied helpt om te inventariseren waar bereid zit om mee te investeren en in kaart te brengen wat gemeenschappelijke doelen zijn.

#### **5.4 HOE KUNNEN MARKTPARTIJEN ZELF RANDVOORWAARDEN SCHEPPEN OM MEE TE INVESTEREN IN DE STEDELIJKE RUIMTELIJKE KWALITEIT?**

De laatste deelvraag verplaatst de blik vanuit de overheid naar een blik vanuit de markt. Geconstateerd is dat ondernemers bereid zijn om mee te willen investeren onder enkele condities vanuit de overheid, nu worden de lijnen vanuit de markt besproken. Tot nu toe is zelforganisatie nog niet als de meest voor de hand liggende samenwerkingsvorm naar voren gekomen maar kan dit wel mogelijkheden bieden om mee-investeren te bevorderen. In het theoretisch kader kwam in hoofdstuk 2.2 over zelforganisatie de volgende vraag langs: *'Kortom, onder welke randvoorwaarden willen zij tijd, energie en eventueel geld investeren in iets wat niet onder de directe verantwoordelijkheid van de ondernemer valt?'* Met 'zij' wordt verwezen naar de ondernemers. Hoe dit precies zit en zich verhoudt met de resultaten uit de interviews zal hier worden besproken.

In de interviews is gevraagd in hoeverre de ondernemers bereid zijn samen te werken met andere ondernemers ten einde gezamenlijk mee te investeren in de ruimtelijke kwaliteit van de herontwikkeling. Hierbij is vertrouwen belangrijk omdat de actoren moeten samenwerken. Goede onderlinge communicatie is hierbij van wezenlijk belang om gemeenschappelijke doelen vast te stellen (Laurian, 2009). Daarom is ook gevraagd hoe de verstandshouding tussen de ondernemers in de stationsgebieden zijn. Meerdere ondernemers gaven in verschillende bewoording aan dat de onderlinge verstandshoudingen goed zijn maar het niet echt zien zitten om met het mee-investeren in de herontwikkeling samen op te trekken met andere ondernemers.

*'Dat kan ook heel goed aan mij liggen, om het maar zo te zeggen. Ik werk wel vrij solitair moet ik zeggen. Maar.. het vakbondsgen zit niet zo in ondernemers.'* – ondernemer in Groningen

Een andere ondernemer uit Leeuwarden zegt:

*'Ja dan zie je mekaar natuurlijk dan heb je.. en iedereen heeft toch een beetje zijn eigen belangen. Want kijk, voor ons was het belangrijk om nouja, wij zitten straks heel dicht op het bouwgebied, dus dat is voor ons heel belangrijk.*

...

*Het Oranjepand heeft belang bij een goede bereikbaarheid met auto's en touringcars en dat soort dingen. Er zit een makelaardij verderop die was er niet zo blij mee dat het fietspad voor hem langs gaat verdwijnen. Weet je wel, dus zo heeft ieder... ja dan kun je toch niet altijd met elkaar.. maar dat hoeft ook niet. Laat iedereen dat maar individueel doen. En op het moment dat je met z'n allen tegen een bepaald probleem van de gemeente aanloopt kun je wel mekaar opzoeken en ik denk wel dat... als dat echt nodig is dat dat gebeurt.'* – Leeuwarden

Ook een andere ondernemer uit Leeuwarden ziet samenwerking met andere ondernemers, eventueel geïnitieerd door de gemeente niet zitten:

*'En als de gemeente dat zou organiseren? De gemeente neemt een trekkende rol en zegt, nou we organiseren een platform.. Zou dat meer kans hebben denkt u?'*

*Ik denk het niet hier.*

*Nee?*

*Ik denk dat de Leeuwarders niet.. Nee...*

*Waar ligt dat dan aan?*



*Nou.. dat is toch wel een beetje .. de... heel veel ondernemers... het is hier toch wel heel erg eerst voor mezelf en dan euh...*

*Oké..*

*Net wat ik eerder zei de verstandhouding is allemaal prima maar over het algemeen, ja ieder is toch druk met z'n eigen toko bezig en weet ik veel wat. En ik vraag me dan af of dat gaat werken.' – ondernemer in Leeuwarden*

De reden voor het niet willen verenigen zit in het gebrek aan geachte noodzaak hiervoor en het idee dat elke ondernemer alleen het ook wel kan. Aanvullend geven deze antwoorden ook een klein inzicht in het type mens dat de ondernemer is. De geïnterviewde ondernemers zijn blijkbaar een type mens die zelfstandig zijn beslissingen wil nemen en die voor samenwerking niet snel andere ondernemers hierbij zoekt. Het is moeilijk om deze bewering breder uit te smeren en dit te doen gelden voor alle ondernemers in de drie stationsgebieden, maar van de studiepopulatie in dit onderzoek is het wel een typisch kenmerk gebleken. In één geval is wel echt sprake geweest van zelforganisatie. In Leeuwarden hebben twee ondernemers actief samen de handen ineen geslagen om op te trekken naar de gemeente. Zij vonden elkaar doordat gemeenschappelijke belangen aan het licht kwamen door intensieve onderlinge informatie-uitwisseling en omdat zij het idee hadden dat ieder voor zich geen serieuze kans kon maken met hun verhaal bij de gemeente. In dit geval ging het om het wijzigen van plannen van de gemeente betreffende de inrichting van straten in het stationsgebied. De zelforganisatie onderling kwam hier dus van de grond maar de gemeente werd als tegenstander gezien in plaats van een meer gelijkwaardige actor.

#### **5.4.1 ZELFORGANISATIE NADER BEKEKEN**

In het theoretisch kader is beschreven dat Boonstra & Boelens (2007) vier redenen gegeven waarom zelforganisatie gewenst is. Dit waren:

1. Verbeterde betrokkenheid bij projecten en verbeterde sociale cohesie
  2. Zelforganisatie levert een verbeterde ruimtelijke kwaliteit op
  3. Meer economische robuustheid in het gebied
  4. Verkleining 'gat' tussen overheid en burger
- (Boonstra & Boelens, 2007)

Hoewel zelforganisatie vanuit de ondernemers geniet niet de directe voorkeur geniet, zo blijkt uit de eerder aangehaalde antwoorden van de ondernemers, kan dit wel voordelen bieden en mee-investeren bevorderen. Om goed antwoord te geven op de vierde deelvraag is het nodig om de resultaten van de interviews te koppelen aan deze vier veronderstelde voordelen. Op deze wijze kan worden gekeken hoe en wanneer zelforganisatie toch goed uit zou kunnen pakken.

Het eerste punt komt deels overeen met wat gemeenten aangeven, namelijk dat de draagkracht wordt vergroot als ondernemers dicht bij de herontwikkeling worden betrokken. De ondernemers zelf zijn ook bereid om mee te investeren, zowel beleidsmatig als financieel alleen niet zo snel in samenwerking met andere ondernemers. Hier wijkt het eerste punt af en niet goed overeen met de bevindingen in Assen, Groningen en Leeuwarden vanuit de markt kant.

Het tweede punt gaat over de ruimtelijke kwaliteit. Boonstra & Boelens (2007) beargumenteren dat wanneer ondernemers zelf actief zich gaan inzetten voor de omgeving dit een betere ruimtelijke kwaliteit oplevert omdat zij daar zelf invulling aan hebben gegeven. Hoewel dit niet direct is gebleken uit de interviews, mede omdat de herontwikkelingen nog niet zijn afgerond, is

het tegenovergestelde wel gebleken: enkele ondernemers die niet actief meedoen met de herontwikkeling doordat ze zich niet gehoord voelen bij de gemeente, kijken een stuk minder enthousiast naar het herontwikkelingsplan. Een ondernemer uit Groninger verwoordt dit als volgt:

*'Dus u heeft het gevoel dat er niet helemaal goed naar u wordt geluisterd?'*

*Nee.*

*En heeft dat ook invloed op uw perceptie op het plan?*

*...*

*Gaat u zich dan misschien meer verzetten tegen het plan of..*

*Nee. Nou dat is waarschijnlijk.. ik wordt er wel een beetje cynisch van.*

*Ja.*

*Verzet is niet zo mijn ding. Maar ja, ik moet het zien. Kijk het is.. ik heb niet de illusie dat ik invloed op uit kan oefenen.'* – Ondernemer uit Groningen.

In dit geval leidt het gevoel van de ondernemer met betrekking tot het niet serieus luisteren door de gemeente zelfs tot afbreuk aan vertrouwen en enige cynisme.

Het derde punt behelst de economische kant van het herontwikkeling. Doordat bij zelforganisatie de ruimtelijke kwaliteit verbetert en het project meer wordt gedragen door de actoren van het gebied, hoeven planologische procedures een stuk korter te duren dan normaal wat geld bespaard. Op de langere termijn levert zelforganisatie mogelijk een meer robuuste economie op, maar dit is niet meegenomen in dit onderzoek omdat nu alleen wordt gekeken naar de huidige situatie tijdens de herontwikkeling.

Ten slotte dragen Boonstra & Boelens (2007) het punt aan over het gat tussen overheid en burger. Dit gat is reeds ter sprake gekomen en uit de resultaten van de interviews is gebleken dat deze bestaat uit de mismatch van informatie, niet gelijkwaardige posities en het gedeeltelijke gebrek aan vertrouwen. Zelforganisatie kan dit gat helpen te verkleinen omdat met actieve burgerparticipatie de burgers zelf bewust gaan nadenken over onderwerpen die gerelateerd zijn over datgene waar de burgers zich in organiseren, in dit geval de herontwikkeling van stationsgebieden. Hiermee krijgen burgers ook een meer realistische kijk op wat mogelijk is en wat niet en uiteindelijk op de afwegingen die de gemeente maakt (Boonstra & Boelens. 2007). Gezien het feit dat op dit moment potentiële investeringen, beleidsmatig en financieel, onbenut blijven is hier ruimte voor gemeenten om op in te spelen en uiteindelijke meerwaarde te creëren in het stationsgebied. Onder elk van de vier punten geldt dat een goede faciliterende institutionele setting nodig is en een overheid die gelooft in zelforganisatie en de uitkomsten daarvan (Boonstra & Boelens). De gemeenten Assen en Leeuwarden hebben aangegeven zelforganisatie zoveel mogelijk te faciliteren, zoals in hoofdstuk 5.1 naar voren kwam. Klaarblijkelijk moeten de gemeenten de faciliterende institutionele setting nog sterker uitdragen om zelforganisatie aannemelijker te maken en de potentiële voordelen die het biedt te benutten.

Maar ook tussen de ondernemers zelf is het vertrouwen niet altijd even groot. De gemeente kan als verbindende partij hierop inspelen door initiatieven een elkaar te koppelen en ondernemers om de tafel te krijgen. De rol als faciliterende en monitorende actor blijft dus nodig in het netwerk van het stationsgebied om de onderlinge afstemming van initiatieven en de samenwerking tussen ondernemers te bevorderen, ten einde investeringen zoveel mogelijk te stimuleren.

Niet alle ondernemers staan volledig afwijzend tegen samenwerking met andere ondernemers. Zo ziet een ondernemer uit Leeuwarden de herontwikkeling als een wedstrijd tegen de gemeente Leeuwarden, waarbij wel kan worden samengewerkt met de andere ondernemers maar niet met de gemeente.

*'Ik als ondernemer sta er wat anders in, in die wedstrijd, ik zou met iedereen meegaan, ik ben makelaar, ik ben euh.. ik probeer.. he ik heb altijd met mensen te maken..*

*Hmhm*

*.. dus ik probeer altijd in redelijkheid en billijkheid iets samen op te pakken. Ik heb leegstand hiernaast van het pand, en ik heb gezegd tegen die man van joh, laat mij die gevel leuk maken, daar heb ik ook belang bij. Nou, als de eigenaar dat niet wil dan houdt het op. Maar dat is wel mijn insteek.*

*Ja.*

*.. ik denk dat het alleen maar goed is om de handen in één te slaan, om te kijken.. hoe je een zo goed mogelijk en zo mooi mogelijk plein en zo leefbare situatie mogelijk kan maken.' – ondernemer in Leeuwarden*

In dit geval blijkt dus dat wanneer ondernemers een gemeenschappelijke focus kunnen vinden dit de mogelijkheden tot samenwerken vergroot. Deze ondernemer zegt ook specifiek dat in samenwerking met andere ondernemers in het stationsgebied, het gebied meer leefbaar en kwalitatief beter kan worden. Dit komt goed overeen met het tweede argument van Boonstra & Boelens (2007). Maar er dienen wel twee kanttekeningen te worden geplaatst. Ten eerste ziet deze ondernemer de herontwikkeling als een strijd en staat hij niet open voor samenwerking met de gemeente. Ten tweede is dit het enige voorbeeld uit alle zeven geïnterviewde ondernemers waarin zo specifiek wordt aangegeven om mogelijke samenwerking te zoeken ten einde de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren.

#### **5.4.1 DEELCONCLUSIE**

In dit deelhoofdstuk is gekeken naar welke voordelen zelforganisatie zou kunnen bieden en welke mogelijkheden ondernemers hebben om over te gaan tot zelforganisatie en op welke manier dit investeringen in de herontwikkeling kan stimuleren. Eerder al is gebleken dat zelforganisatie niet gelijk de voorkeur geniet onder de ondernemers zelf, waardoor het ontstaan daarvan niet meteen aannemelijk is. Dit heeft diverse oorzaken. Het nut en de noodzaak wordt door de ondernemers niet echt ervaren, wat onder andere blijkt uit antwoorden dat ondernemers hun eigen plan trekken met het mee-investeren en niet kijken naar wat anderen doen. Het onderlinge vertrouwen is ook niet dermate hoog tussen de ondernemers. Met behulp van de vier argumenten van Boelens en Boonstra (2007) is bij langs gegaan wat de kijk van de ondernemers hierop is en hoe zelforganisatie beter zou kunnen worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Gebleken is dat het eerste en derde punt minder relevant zijn voor dit onderzoek maar dat het tweede en vierde punt wel handvaten aanreiken. Volgens het tweede punt zorgt zelforganisatie voor een verbeterde ruimtelijke kwaliteit en het vierde punt geeft aan dat zelforganisatie het gat tussen overheid en burger verkleint. Omdat op dit moment zelforganisatie onder ondernemers nog niet de voorkeur geniet, maar wel aannemelijk is dat dit voordelen biedt en investeringen in de herontwikkeling stimuleert, zouden gemeenten dit nog verder en beter moeten stimuleren dan nu het geval is. Op deze wijze zouden de ondernemers het nut van zelforganisatie meer kunnen ondervinden wat het stimuleren van zelforganisatie bevordert. Ook in dit hoofdstuk is gebleken dat de gemeente een rol in het lokale actorennetwerk van de stationsgebieden moet blijven spelen. Slechts in een

interview is naar voren gekomen dat een ondernemer het directe nut van samenwerking met andere ondernemers inziet en denkt dat met die samenwerking de ruimtelijke kwaliteit van het stationsgebied kan worden vergroot. Hoewel dit goed past bij het twee argument van Boonstra & Boelens (2007) lijkt het hier eerder om een uitzondering dan over een regel te gaan.

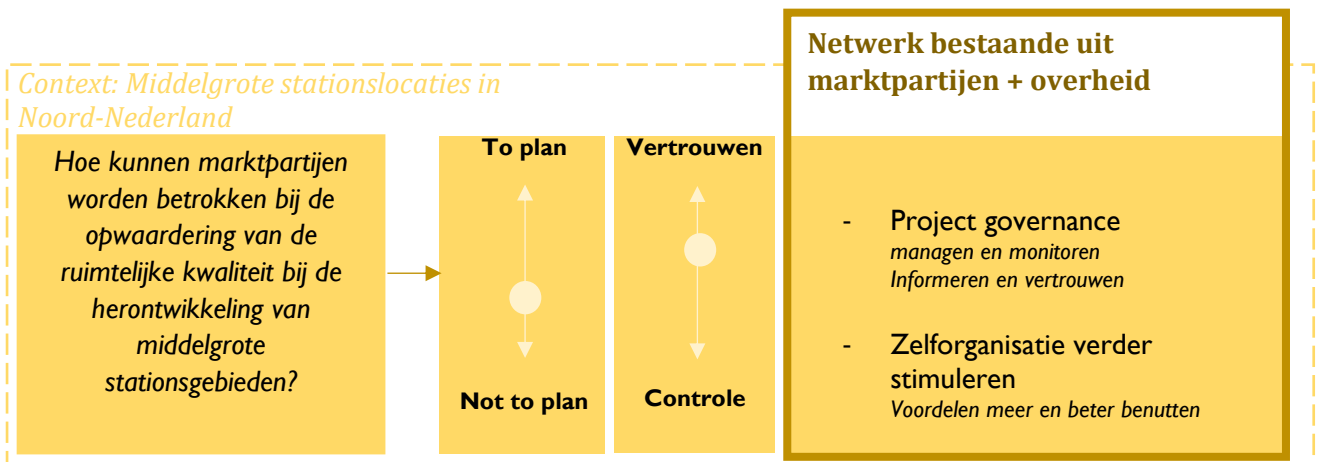
## 6. CONCLUSIE

In dit onderzoek heeft de vraag ‘Hoe kunnen marktpartijen worden betrokken bij de opwaardering van de ruimtelijke kwaliteit bij de herontwikkeling van middelgrote stationsgebieden?’ centraal gestaan en vanuit meerdere theoretische perspectieven is met behulp van kwalitatief onderzoek hier antwoord op gegeven. In de eerste deelparagraaf wordt de hoofdvraag beantwoord, welke specifiek over de drie stationsgebieden van dit onderzoek gaat, en in de laatste deelparagraaf zullen de bevindingen in een breder perspectief worden geplaatst.

### 6.1 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Gemeenten zullen een actieve en initiërende rol moeten aannemen om investeringen uit te gaan lokken bij de ondernemers in de gebieden. Ondernemers vinden namelijk om diverse redenen dat niet zij de eerste stap hiertoe zouden moeten zetten. Wel staan ze open voor gesprekken en zien ze de meerwaarde ervan in om financieel of beleidsmatig mee te investeren in de herontwikkeling. De motivaties voor ondernemers om mee te investeren zijn divers en onder andere verklaarbaar met behulp van het knoop-plaatsmodel van Bertolini (1999). Als de gemeente investeert in de bereikbaarheid van een stationsgebied dan wakkert dit ook investeringen door onder andere ondernemers in de plaatsfunctie aan. Daarnaast geven veel ondernemers aan dat persoonlijk contact met de gemeente inzake investeren in de herontwikkeling het beste resultaat oplevert. Het persoonlijke contact moet niet in plaats van meer grootschalige bijeenkomsten komen, maar moet wel een aanvulling worden. Op deze manier kan vertrouwen worden gekweekt tussen beide partijen wat de kans op het daadwerkelijk mee-investeren door ondernemers in de ruimtelijke kwaliteit vergroot. Ook de plaatsgebondenheid speelt mee in de overweging om mee te investeren. Als een ondernemer zich verantwoordelijk voelt voor een mooi en aantrekkelijk stationsgebied dan is het aannemelijk dat hij daar ook in wil investeren. Een financiële investering moet wel wat opleveren voor de ondernemer.

De overheid moet als actor aanwezig blijven in het lokale netwerk van stationsgebieden. Dit heeft meerdere redenen. De eerste is dat volledige zelforganisatie niet goed van de grond komt omdat ondernemers niet altijd het nut en noodzaak daar van inzien. Wel kan zelforganisatie belangrijke voordelen opleveren die investeringen vanuit de markt kunnen doen stimuleren. De gemeenten moeten een goede faciliterende institutionele setting hebben en zelforganisatie actief promoten zodat ondernemers het nut en de baten daarvan gaan inzien. Ten tweede is het eerste initiatief vanuit de overheid noodzakelijk om investeringen uit te lokken. Het leveren van volledige informatie en het winnen van vertrouwen maakt hier belangrijk deel van uit. Dit kan worden bewerkstelligd door contact op maat. Het houden van algemene informatieavonden is en blijft hier onderdeel van, maar juist ook het persoonlijke contact levert veel op. Hier is vanuit de ondernemers behoefte aan en de gemeente kan op deze wijze kansrijke initiatieven beter stimuleren en aan elkaar koppelen. Daarnaast kunnen één-op-één gesprekken de mismatch van informatie beter verhelpen. Deze mismatch zorgt nu nog voor het uitblijven van investeringen door enkele ondernemers. In het frame van *to plan* en *not to plan* zou de overheid meer de kant van *not to plan* moeten kiezen en genoeg ruimte laten aan de markt. De invloed van vertrouwen en controle speelt ook een belangrijke rol. Vertrouwen is nodig om als vervanging voor informatie te werken en het maakt de kans op het slagen van plannen aannemelijker (Switzer et al., 2013).



**Figuur 16** Uitwerking conceptueel model. Links de hoofdvraag, vervolgens de mate van planning, mate van vertrouwen en controle en de elementen uit project governance en zelforganisatie. Het model is ingekaderd in de context van dit onderzoek.

In figuur 16 is de conclusie in het conceptueel model van hoofdstuk 3 uitgewerkt. De context en de hoofdvraag zijn nog steeds hetzelfde en is belangrijk omdat het hier om een casestudy gaat, maar de uitwerking rechts van de hoofdvraag is nu op basis van deze conclusie aangepast. Allereerst staat in de kolom rechts van de hoofdvraag de deling *to plan* en *not to plan*. In feite is deze kolom hetzelfde als figuur 15: enige mate van planning door de overheid is gewenst maar de rol is beperkt. Vervolgens is de kolom van vertrouwen en controle te zien waar met een stip op de peil richting aan is gegeven. Als marktpartijen op een optimale manier worden betrokken bij de herontwikkeling van stationsgebieden dan is er sprake van vertrouwen tussen de actoren in het netwerk en is de overheid nog een monitorende partij in het netwerk op de achtergrond. Dit komt ook naar voren in het laatste kolom van figuur 16. Hier is te zien dat een aantal elementen uit project governance van toepassing is op de hoofdvraag. De gemeente moeten volledige informatie leveren waardoor de mismatch aan informatie wordt opgeheven en vertrouwen wordt gekweekt. Daarnaast is uit het discussiehoofdstuk gebleken dat managen van verwachtingen en initiatieven en het monitoren van vooruitgang elementen zijn die investeringen kunnen faciliteren en stimuleren. Vanuit de zelforganisatie zijn ook voordelen te behalen om investeringen te stimuleren. Gemeenten zouden daarom op basis van dit onderzoek dit nog beter en actiever moeten stimuleren en faciliteren om de voordelen daarvan uit te buiten.

## 6.2 BREDER PERSPECTIEF

In het theoretisch kader is met behulp van project governance uitgelegd hoe markt- en overheidspartijen samen kunnen werken. De schaal van project governance is kleinschalig: het behelst alleen het project en het gelimiteerde aantal actoren die met dat project betrokken zijn. Zoals al naar voren is gekomen, is de samenwerking binnen planologische processen nog niet vaak verklaard met behulp van project governance literatuur maar toch lijkt dit van goede toepassing te zijn om de governance structuur van stationsgebieden in kaart te brengen.

In het theoretisch kader kwamen bij project governance twee stromingen naar voren: de eerste stroom benadert project governance als een activiteit dat wordt opgelegd door een overheid of bedrijf en een set van gestandaardiseerde regels aan het project oplegt terwijl de andere stroom project governance juist ziet als een interne verbondenheid met een project en dat elk project zijn

eigen toegesneden netwerk en regels nodig heeft om effectief te kunnen functioneren. In het theoretisch kader is reeds een beargumenteerde aanname gedaan dat de tweede stroom het meest van toepassing is voor dit onderzoek. De bevindingen uit het discussiehoofdstuk versterken deze aanname omdat de persoonlijke contacten en toegesneden communicatiemomenten pijlers zijn voor een goede samenwerking tussen overheid en ondernemers ten einde investeringen uit te lokken. Dit maakt standaardisering van een herontwikkelingsproject moeilijk en elke gemeente die economische impulsen wil genereren bij herontwikkelingsgebieden moet daarom haar eigen netwerk analyseren en inzetten op het winnen van vertrouwen en het managen van verwachtingen.

Het gebruik van het op management-gebaseerde project governance dient wel op een juiste manier te worden benaderd om goed van toepassing te kunnen zijn voor dit planologische onderzoek. Een degelijke 'vertaalslag' is nodig en belangrijk en kan daarmee een goede verrijking voor onderzoeken naar middelgrote stationsgebieden zijn.

Concluderend heeft dit onderzoek het nut van toepassing en interpretatie van managementliteratuur bij planologische processen aangetoond. Het gebruik van project governance heeft een nuttige bijdrage geleverd om inzicht te verkrijgen in het herontwikkelingsproces van middelgrote stationsgebieden. Het kleinschalige karakter en het gelimiteerde netwerk passen hier goed bij. Het is echter wel maatwerk, zeker in kwalitatief onderzoek; per stationsgebied zal de context enigszins verschillen. De vernauwing van governance tot project governance is daarmee een nuttige stap geweest en vult het onderzoek aan.

De tijd van de traditionele blauwdrukplanologie voorbij. Actoren, overheid en de markt, zijn veel meer gelijke spelers in het veld en het betrekken van de actoren bij beslissingen heeft een veel prominentere rol dan vroeger het geval was. De specifieke focus van dit onderzoek naar marktpartijen en in welke mate zij willen mee-investeren in de herontwikkeling van de stationsgebieden heeft nieuwe inzichten geboden die aanvulling geven aan het wetenschappelijke debat over het gebrek van inzichten van de marktkant. Desondanks is gebleken dat gemeenten wel vaak goede intenties hebben maar in de praktijk toch nog vaker *over* marktpartijen wordt gesproken in plaats van actief *met* de marktpartijen en dit doet het mee-investeren door marktpartijen in de herontwikkeling geen goed. Dit geldt ook voor veel bestaande literatuur: veelal wordt onderzoek gedaan vanuit het perspectief van de overheid. Met het in kaart brengen van de motivaties van marktpartijen wordt het beeld veel completer en wordt project governance dan ook vanaf twee kanten bekeken. Het is daarom aan te bevelen om niet alleen van uit een planologische bril naar de herontwikkeling te kijken maar ook gebruik te maken van inzichten van andere studies, in dit geval managementstudies.

Waar Boonstra & Boelens (2007) betogen dat zelforganisatie steeds meer aan het opkomen is heeft dit onderzoek uitgewezen dat in de drie onderzochte stationsgebieden het nog niet volledig van de grond komt. De schaal van de drie projecten leent zich wel voor een zelforganiserend netwerk omdat deze niet te groot is. Het is aannemelijker dat het te maken heeft met de onderliggende institutionele setting die nog teveel invloed geeft aan de gemeenten en te weinig aan de ondernemers. In herontwikkelingsprojecten zouden, om zelforganisatie beter te stimuleren, ondernemers daarom al vanaf de planvorming bij het proces moeten worden betrokken in plaats van tijdens de uitvoering van het plan. Dit gebeurt in het algemeen gezien nog te weinig en vraagt ook beleidsmatig gezien om een andere aanpak van het planproces. Deze slag vormt een aanvulling op de literatuur betreffende herontwikkeling van stationsgebieden.

Dit hierboven genoemde conclusies vergen wel veel flexibiliteit van de gemeenten en de vraag is in hoeverre dit valt op te brengen. De intenties zijn er zo is gebleken uit de interviews, maar het

vermogen om dit goed te kunnen uitvoeren is niet altijd aanwezig. Waar de grootste stationsgebieden vaak in een grote gemeente zitten met veel ambtelijke capaciteiten is dit bij middelgrote stationsgebieden met kleinere gemeenten vaak minder het geval. Zo kwam in het discussiehoofdstuk al naar voren dat Assen met key-spelers in het gebied persoonlijk contact heeft en dus niet met alle individuele ondernemers. De theoretische aanbeveling van persoonlijk contact wordt hier belemmerd door praktische bezwaren. De werkwijze van de gemeente Assen lijkt echter wel de beste middenweg omdat op deze wijze de gemeente zich het beste positioneert tussen de ondernemers in plaats van erboven.

Ten slotte is de deling *to plan – not to plan* gebruikt om duidelijk aan te geven waar de besproken theorieën staan en welke benadering het beste past mede in relatie met vertrouwen en controle. Het is zeer waarschijnlijk dat in zijn algemeenheid de benadering zoals is vastgesteld in figuur 16 een juiste benadering is bij de herontwikkeling van middelgrote stationsgebieden. Bij grote stationsgebieden zou een publiek private samenwerking beter passen maar juist met de kleinere stakeholders van middelgrote gebieden is dat vaak niet wenselijk en omdat de lijnen tussen actoren vaak kleiner zijn passen project governance en zelforganisatie daar beter bij.



## **7. REFLECTIE EN AANBEVELINGEN**

In dit afsluitende hoofdstuk zal worden teruggekeken op het onderzoek en zal worden gereflecteerd over het proces, de data en de uitkomsten. Daarnaast worden aanbevelingen gegeven voor vervolgstudies. Zoals is aangegeven in hoofdstuk 1.4 is dit onderzoek in een niche gedoken waar in de huidige wetenschappelijke literatuur nog niet veel studie naar is verricht. Met behulp van deze scriptie zijn enkel nieuwe inzichten aan het licht gekomen maar worden ook nieuwe vragen opgeroepen.

### **7.1 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK**

Als theoretisch fundament voor dit onderzoek zijn theorieën over governance, zelforganisatie en publiek private samenwerking gebruikt (o.a. Rhodes, 2007; Boonstra & Boelens, 2011; Wolting 2012). De verschillende verhoudingen tussen overheid en markt worden op deze manier veelzijdig belicht. De specifieke context vereiste dat de theorieën op een precieze manier moesten worden toegepast en moesten worden vernauwd om goede handvaten te bieden. Het was lastig om vergelijkbare onderzoeken te vinden. Veel bestaand onderzoek gaat over grote stationsgebieden met eventueel een HSL-verbinding. Onderzoek over kleinere stationsgebieden waren wel aanwezig maar behandelden een andere hoofdvraag. Door blijvend kritisch te vergelijken is uiteindelijk gelukt om een goede methodologische afweging te maken.

In het theoretisch kader heeft governance een belangrijke plek in dit onderzoek gekregen. Governance is echter een zeer breed begrip dat in meerdere velden van de wetenschap wordt bestudeerd waardoor het noodzakelijk om hier veel specifiekere naar te kijken. Uiteindelijk is na een literatuur studie naar voren gekomen dat project governance goed van toepassing kan zijn om de processen rondom de herontwikkeling van stationsgebieden beter te begrijpen. Project governance stamt echter oorspronkelijk uit de management-literatuur. Hoewel de studie Planologie ook kijkt, vergelijkt en reflecteert op en naar andere studievelden, is de wetenschap rondom management wellicht niet het meest voor de hand liggend. Maar met de nieuwe aanvullingen van uit andere wetenschappen en bevonden resultaten van de interviews bleek toch dat project governance een nuttige bijdrage heeft geleverd in het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Wel is kan worden afgevraagd in hoeverre management-literatuur, dat bij uitstek goed bij private actoren past, een beschrijving kan geven over een netwerk tussen overheid en private actoren. Deze vraagstelling is ook, terecht, in artikelen die project management behandelen naar voren gekomen. Als onderzoeker is het belangrijk om in acht te nemen dat een één-op-één vertaling van de management-literatuur op dit onderzoek geen goed beeld zou geven en dat een slag moet worden gemaakt om het toe te passen in dit planologische onderzoek. Echter, zo kwam ook in de interviews met de gemeenten naar voren, is het managen van een netwerk, de verwachtingen en de initiatieven iets wat steeds meer een belangrijke taak aan het worden is voor publieke partijen. De traditionele blauwdruk-planologie is achterhaald en dat bevestigt dat het benutten van management-literatuur in dit onderzoek een goede aanvulling is geweest.

#### **7.1.1 CASESTUDY**

De kwalitatieve insteek van dit onderzoek resulteerde in elf interviews met de drie gemeenten en zeven ondernemers verdeeld over de drie stationsgebieden van Assen, Groningen en Leeuwarden. De overweging om een kwantitatief onderzoek te houden door bijvoorbeeld het uitdelen van enquêtes was praktisch gezien geen optie geweest omdat dit geen betrouwbare resultaten zou

opleveren vanwege de te kleine studiebevolking in de stationsgebieden. Het generaliseren van uitkomsten is daarom lastig en ook de transfereerbaarheid van de resultaten is hierdoor in het geding. Hoewel de kwalitatieve benadering in dit onderzoek überhaupt een beter antwoord geeft op de hoofdvraag, was een kwantitatieve benadering door de grootte van de studiebevolking bij voorbaat al uitgesloten.

De vragenlijsten van de interviews zijn met een cyclisch proces tot stand gekomen. Doordat de lijsten semi-gestructureerd zijn konden minder relevante vragen achterwege worden gelaten en konden op juist meer relevante onderwerpen beter worden doorgevraagd. Dit is een zelfversterkend proces alleen bij de eerste interviews is hierdoor niet altijd de volledige scherpte verkregen die bij latere interviews wel tot stand is gekomen. Toch is dit niet als zeer nadelig ervaren omdat elk interview een bijzondere en waardevolle kijk heeft gegeven in de afwegingen en motivaties van de ondernemers en de gemeenten.

## **7.2 AANBEVELINGEN TOT VERVOLGONDERZOEK**

Deze scriptie biedt een wetenschappelijk inzicht in de herontwikkeling van de stationsgebieden van Assen, Groningen en Leeuwarden. Deze middelgrote steden vormen in Nederland, maar ook Europees gezien, een grote meerderheid. Ondanks dit gegeven is een beperkte wetenschappelijke inzichten over dit type stationsgebieden beschikbaar. Hier is in de inleiding van deze scriptie al kort bij stilgestaan. Hoewel de grootste stations qua omvang, mogelijkheden en grotere variëteit aan stakeholders wellicht in het oog springen, is de kwantitatieve meerderheid van middelgrote stationsgebieden onevenredig weinig belicht. Dit onderzoek is een aanvulling op de huidige literatuur betreffende middelgrote stationsgebieden maar werpt ook nieuwe vragen op. Allereerst is het natuurlijk interessant om te kijken hoe resultaten zijn in andere middelgrote stationsgebieden, in binnen- en buitenland. De specifieke toepassing van project governance in combinatie met kwalitatief onderzoek in deze thesis is vernieuwend en is nog niet vaak eerder toegepast. Om meer betrouwbare inzichten te krijgen en de externe betrouwbaarheid en transfereerbaarheid te vergroten is aanvullend vergelijkend onderzoek gewenst. De combinatie tussen management-literatuur en literatuur vanuit de planologie vraagt ook om verder onderzoek omdat dit nieuwe en waardevolle inzichten kan leveren in planologische processen.

## **7.3 MAATSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN**

Het nut van een goede samenwerking tussen overheid en marktpartijen levert synergie en meerwaarde op bij herontwikkelingsprojecten van stationsgebieden. In deze thesis is gebleken dat geen gebrek aan bereidheid, zowel vanuit de markt-kant als vanuit de overheid-kant, het probleem is, maar de onderlinge afstemmingen en verwachtingen van deze bereidheid. Hier valt maatschappelijk gezien veel winst te behalen. Het belang van goed en persoonlijk contact valt hierbij niet te onderschatten omdat dit een mismatch aan informatie wegneemt en vertrouwen kweekt. Dit vergt een meer intensievere investering in contact dan vaak op dit moment het geval is. Aan de andere kant staan de baten: het mee-investeren door ondernemers levert betrokkenheid, een groter verantwoordelijkheidsgevoel en een kwalitatief hoogwaardiger gebied op.

Enkele ondernemers gaven aan bereid te zijn om zelf financieel mee te investeren in de herontwikkeling. Als aan deze bereidheid een passend aanbod kan worden gegeven dan wordt hiermee publiek geld bespaard. Dit kan onder andere als de gemeenten, nog meer en beter dan ze nu doen, ruimte bieden aan zelforganisatie. Het initiatief actief bij de markt neerleggen en het

ondersteunen van investeringen is daarom een aanbeveling die vanuit dit onderzoek wordt gedaan.

Daarnaast is het aan te bevelen om in kleinere projecten waar geen PPS toe te passen om zo de formele lijnen te doorbreken en meer in te spelen op relaties en op maat gesneden contact. Het geven van vertrouwen en het transparant omgaan met inspraak levert veel op en kan voor meerwaarde in een herontwikkeling zorgen. De maatschappelijke baten leveren dan meer op dan de maatschappelijke kosten.

## 8. GERAADPLEEGDE LITERATUUR EN BRONNEN

- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. & Kujala, J. (2013). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32 (8). Pp. 1321-1332.
- Alexander, M. & Hamilton, K. (2015). A 'placeful' station? The community role in place making and improving hedonic value at local railway stations. *Transportation Research part A*, 82. Pp. 65-77.
- Anttiroiko, A. (2015). City Branding as a Response to Global Intercity Competition. *Growth and Change*, 46 (2). Pp. 233-252.
- Bertolini, L. (1996). Nodes and places: Complexities of railway station redevelopment. *European Planning Studies*, 4 (3), pp. 331-346.
- Bertolini, L. (1999). Spatial Development Patterns and Public Transport: The Application of an Analytical Model in the Netherlands. *Planning Practice & Research*, 14 (2), pp. 199-210.
- Bertolini, L. (2008). Station areas as nodes and places in urban networks: An analytical tool and alternative development strategies. *45th European Regional Science Association*, Amsterdam. Pp. 15-33.
- Bertolini, L., Curtis, C. & Renne, J. (2012). Station area projects in Europe and beyond: Towards transit oriented development? *Built Environment*, 38 (1). Pp. 31-50.
- Boonstra, B. & Boelens, L. (2011). Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4 (2). Pp. 99-122.
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Science*, 70 (2). Pp 199-215.
- Bruinsma, F., Pels, E., Priemus, H., Rietveld, P. & Van Wee, B. (2008). *Railway Development: Impacts on Urban Dynamics*. Physica-Verlag: Amsterdam.
- Brunet, M. & Aubry, M. (2016). The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*, 34 (8). Pp. 1596-1607.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th edition. Oxford University Press: Oxford.
- Bureau Spoorbouwmeester (2009). *Het stationsconcept, visie en toepassing*. Utrecht: Bureau Spoorbouwmeester.
- Bureau Spoorbouwmeester (2012). *Het station als publieke ruimte*. Utrecht: Bureau Spoorbouwmeester.
- Canoy, M., Janssen, M. & Vollaard, B. (2001). PPS: een uitdagend huwelijk – Publiek-private samenwerking bij combinatieprojecten. Rapport 2, Centraal Planbureau: Den Haag.
- Chen, X. & Lin, L. (2015). The node-place analysis on the "hubtropolis" urban form: The case of Shanghai Hongqiao air-rail hub. *Habitat International*. 49, October. Pp. 445-453.
- Corbin, J. & A. Strauss (2008). *Basics of qualitative research*, ch. 4 Strategies for qualitative data analysis, pp. 65-85. Sage: London.
- FlorijnAs, 2016. *Projecten: Stationsgebied*. Geraadpleegd op 9-02-2016 via: <http://florijnas.com/projecten/stationsgebied>.

Gambetta, D. (2000). Can we trust? *Trust: Making and breaking cooperative relations*. University of Oxford: Sociology department. Pp. 213-237.

Geurs, K.T., van Wee, B., Rietveld, P. (2006). Accessibility appraisal of integrated land-use-transport strategies: Methodology and case study for the Netherlands Randstad area. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 33 (5), pp. 639-660.

Greco, L. (2015). Imperfect Bundling in Public-Private Partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 17 (1), pp. 136-146.

Groningen Bereikbaar, 2016. Groningen Spoorzone. Geraadpleegd op 8-02-2016 via: <http://www.groningenbereikbaar.nl/spoorzone/over-spoorzone/stand-van-zaken/>.

Hay, I. (2010). *Qualitative research methods in human geography*, 1<sup>st</sup> edition. Oxford University Press: Oxford.

Het Compendium (2016). *Leegstand van kantoren, 1991-2015*. Geraadpleegd op 17-03-2016 via: <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/indicatoren/nl2152-Leegstand-kantoren.html?i=36-177>.

Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risk of failure: the case of economic development. *International Social Science Journal*, 50 (155). Pp. 29-45.

Kersbergen, K. van & Waarden, F. van (2004). Governance as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, 43. Pp 143-171.

Laurian, L. (2009). Trust in Planning: Theoretical and Practical Considerations for Participatory and Deliberative Planning. *Planning Theory & Practice*, 10 (3). Pp. 369-391.

Lester, T. W. & Reckhow, S. (2012). Network governance and regional equity: Shared agendas or problematic partners? *Planning Theory*, 12 (2). Pp. 115-138.

Leeuwarden Vrij-Baan, 2016. Projecten: Stationsgebied Leeuwarden. Geraadpleegd op 9-02-2016 via: <http://www.vrij-baan.nl/project/stationsgebied-2/>.

Lekkerkerker, J. & Janssen, J. (2016). Op zoek naar perspectief voor middelgrote steden. *Rooijlijn*, 49 (2), pp. 85-95.

Locatus, 2016. Ontwikkeling leegstand 2006-2016. Geraadpleegd op 23-03-2016 via: <http://locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/winkelleegstand-in-2015-niet-toegenomen>.

Loukaitou-Sideris, A., Cuff, D., Higgins, T. & Linovski, O. (2012). Impact of high speed rail stations on local development: A delphi survey. *Built Environment*, 38 (1). Pp. 51-70.

Ministerie van VROM (2013). Nieuwe Sleutelprojecten in aantocht. *Voortgangsrapportage december 2013*. Ministerie van VROM: Den Haag.

Ministerie van VROM (2006). Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving. Ministerie van VROM: Den Haag.

Ministerie van VROM (2006a). Nieuwe Sleutelprojecten op stoom. *Voortgangsrapportage maart 2006*. Ministerie van VROM: Den Haag.

Ministerie van VROM (2003). *Verbinding, zes nieuwe stations geven hart aan de stad*. Ministerie van VROM: Den Haag.

Mota, C. & López, M. A. (2014). Urban renovation through the implementation of a high-speed railway station. *Urban Transport XX – WIT Transactions on the Built Environment*, vol. 138. Pp. 641-651.

Opentopo. Topografische kaart van Nederland, versie 2016. Geraadpleegd op 8 maart 2016 via: <http://opentopo.nl/>.

Pagliara, F. & Papa, E. (2010). Urban rail systems investments: an analysis of the impacts on property values and residents' location. *Journal of Transport Geography*, 19 (2), pp. 200-211.

Pels, E. & Rietveld, P. (2007). The impact of railway stations on residential and commercial property value: A Meta-analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35 (2), pp. 161-180.

ProRail, 2016-a. ProRail vernieuwt. Geraadpleegd op 8-02-2016 via: <https://www.prorail.nl/projecten>.

ProRail, 2016-b. Spoorplan Noord-Nederland. Geraadpleegd op 11-02-2016 via: <https://www.prorail.nl/projecten/extra-sneltrain-groningen-leeuwarden/spoorplan-noord-nederland>

ProRail, 2016-c. Netverklaring 2017. *Definitieve versie 1.1* – 29 januari 2016. Utrecht: ProRail.

Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28 (8). Pp. 1243-1264.

Sagalyn, L. B. (2011). Public-private partnerships and urban governance: Coordinates and policy issues. Book chapter of *Global Urbanization*, 2011. Pp. 191-211.

Scheurer, J. (2007). Compact City Policy, How Europe rediscovered its history and met resistance. *The Urban Reinventors*, 2 (7), pp. 2-16.

Spit, T.J.M. & Zoete, P.R. (2006). *Ruimtelijke ordening in Nederland: een wetenschappelijke inleiding in hete vakgebied*. Den Haag: SDU.

Swain, C. & Tait, M. (2007). The Crisis of Trust and Planning. *Planning Theory & Practice*. 8 (2), pp. 229-247.

Short, J. R. & Kim, Y.-H. (1999). *Globalization and the City*. Harlow: Addison Wesley Longman Ltd.

Switzer, A., Janssen-Jansen, L. & Bertolini, L. (2012). Inter-actor Trust in the Planning Process: The Case of Transit-oriented Development. *European Planning Studies*, 21 (8), pp. 1153-1175.

Roo, G. de & Voogd, J. H. (2004). *Methodologie van planning*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Teisman, G., Buuren, A. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex governance systems: dynamics, self-organization and coevolution in public investments*. New York: Routledge.

Tonkens, E. (2006). *De bal bij de burger*. Vossiuspers UvA: Amsterdam.

Turner, J. R. (2009). Governance of project-based management. *Handbook of project-based management*, 3<sup>rd</sup> edition. London: McGraw-Hill.

- Vale, D. S. (2015). Transit-oriented development, integration of land use and transport, and pedestrian accessibility: Combining node-place model with pedestrian shed ratio to evaluate and classify station areas in Lisbon. *Journal of Transport Geography*, 45, May. Pp. 70-80.
- Venhoeven, T. & Velsen, K. van. (2010). *Station Centraal*. Uitgeverij 010: Rotterdam.
- Wacchaus, A. (2013). Governance Beyond Government. *Administration & Society*, 46 (5). Pp. 573-593.
- Willigers, J. & Wee, B. van. (2011). High-speed rail and office location choices. A stated choice experiment for the Netherlands. *Journal of Transport Geography*, 19 (4), pp. 745-754.
- Wolting, B. (2008). PPS en Gebiedsontwikkeling. Tweede druk. Sdu uitgevers: Den Haag.
- Zhang, S., Roo, G. de & Dijk, T. van (2015). Urban Land Changes as the Interaction Between Self-Organisation and Institutions. *Planning Practice & Research*, 30 (2). Pp. 160-178.
- Zwikael, O. & Smyrk, J. (2014). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33 (4). Pp. 852-862.

## 9. BIJLAGEN

In dit hoofdstuk staan alle bijlagen waar in de scriptie naar is verwezen en een verwijsljst naar alle gebruikte figuren, kaarten en tabellen.

### 9.1 OVERZICHT FIGUREN, KAARTEN EN TABELLEN

Figuur 1	<i>Schematische weergave studiegebied</i>	pagina 11
Figuur 2	<i>Proces en probleemstelling</i>	pagina 12
Figuur 3	<i>Samenwerkingsvormen en vertrouwen en controle</i>	pagina 23
Figuur 4	<i>Conceptueel schema theoretisch kader</i>	pagina 24
Figuur 5	<i>Knoop-plaatsmodel</i>	pagina 26
Figuur 6	<i>Investeringschema</i>	pagina 28
Figuur 7	<i>Volledig conceptueel model</i>	pagina 28
Figuur 8	<i>Hermeneutics Research Cycle</i>	pagina 29
Figuur 9	<i>Deductieve en inductieve benadering</i>	pagina 30
Figuur 10	<i>Redenen voor ondernemers om mee te investeren</i>	pagina 49
Figuur 11	<i>Redenen voor ondernemers om niet mee te investeren</i>	pagina 50
Figuur 12	<i>Interpretatie resultaten en knoop-plaatsmodel</i>	pagina 51
Figuur 13	<i>Huidige suboptimale situatie</i>	pagina 54
Figuur 14	<i>Optimale situatie om mee te investeren</i>	pagina 54
Figuur 15	<i>Gewenste mate van planning</i>	pagina 55
Figuur 16	<i>Uitwerking conceptueel model</i>	pagina 62
Kaart 1	<i>Stationsgebied Assen</i>	pagina 36
Kaart 2	<i>Stationsgebied Groningen</i>	pagina 37
Kaart 3	<i>Stationsgebied Leeuwarden</i>	pagina 37
Tabel 1	<i>Stationsklassen</i>	pagina 25
Tabel 2	<i>Overzicht interviews ondernemers</i>	pagina 33
Tabel 3	<i>Overzicht interviews gemeenten</i>	pagina 33
Tabel 4	<i>Relatie investeer-vraag serieus genomen-vraag</i>	pagina 49



## 9.2 INTERVIEWVRAGEN ONDERNEMERS

### Interviewvragen ondernemers in stationsgebied van Assen, Groningen & Leeuwarden

#### Introductie

---

*Aanleiding onderzoek (UU, Rho Adviseurs, Afstuderen)*

*Introductie onderzoek (Waarom dit onderwerp, waarom deze onderneming benaderd)*

*Anoniem en vertrouwelijk, wordt opgenomen, wetenschappelijk, resultaten kunnen worden toegestuurd.*

*Antwoorden zullen niet te zijn herleiden tot uw persoon. Naam van het bedrijf zal niet worden genoemd. De transcripten worden vertrouwelijk behandeld en worden alleen gelezen door mij en mijn begeleider. Antwoord niet willen of kunnen geven is geen probleem.*

#### Inleidende vragen

---

- Wie bent u en wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?
- Hoe lang bent u al in het stationsgebied gevestigd?
- Bent u de eigenaar of huurder van het pand?

#### Ligging in stationsgebied

---

- Wat betekent de ligging van uw bedrijf ten op zichte van het station voor uw bedrijf?
- Welk belang hecht u aan de ligging nabij/in het stationsgebied?  
Klandizie / bekendheid bedrijf?
- Wat vindt u van de investeringen in het stationsgebied?  
Te veel / te weinig – Op de juiste plek / of niet – wordt iets over het hoofd gezien?
- Vind u het belangrijk dat Assen/Groningen/Leeuwarden zich als stad onderscheid met een mooi en bereikbaar stationsgebied? Waarom?

#### Plaatsgebonden

- Wat is uw binding met de stad zelf?
- In hoeverre voelt u zich verantwoordelijk voor een aantrekkelijk stationsgebied?

#### Knoop en plaats

*Een station wordt wel gezien als een knoop en als een plaats in de stad: veel vervoerstromen komen samen en mensen stappen over van bijvoorbeeld de bus naar de trein. De plaats houdt de specifieke plek in van de station in de stad: het is een entreegebied naar de binnenstad en vaak een plek waar bedrijven zich willen vestigen.*

- Wat vindt u van de bereikbaarheid van het stationsgebied op dit moment?
- Wat vindt u van de uitstraling / ruimtelijke kwaliteit van het stationsgebied op dit moment?
- Als u mocht bepalen waar in het stationsgebied geïnvesteerd in moet worden, wat zou dat zijn? (knoop / plaats)

#### Participatie

- Kunt u mij vertellen hoe u als ondernemer wordt betrokken bij de herontwikkeling van het stationsgebied?  
In de planvorming? In de uitvoering? In de reflectie?
- Op welke wijze wordt u als ondernemer op de hoogte gehouden van het proces waarin de herontwikkeling zich bevindt?
- Vind u dat u voldoende wordt betrokken bij de investeringen in het stationsgebied?
- Hebt u het idee dat de gemeente ook serieus naar uw plannen luistert?

#### Actoren in het gebied + vertrouwen en controle

*Dit onderzoek heeft als hoofdvraag of ondernemers in stationsgebieden mee willen investeren in de herontwikkeling van het gebied.*

- Als de gemeente u benaderd om mee te investeren in de herontwikkeling van het stationsgebied, bent u dan bereid om mee te werken?
- Bent u bereid om zelf – zonder dat de gemeente daarom vraagt - te investeren in het stationsgebied? Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan uw pand opknappen of een gedeelte van de straat 'adopteren'.
- Hoe zou ik de samenwerking tussen de ondernemers in het stationsgebied beschrijven?
- Trekt u zich hierbij iets aan van wat andere ondernemers in het stationsgebied doen?  
Ondernemers platform oprichten -> Zelf of vanuit de gemeente gestuurd?
- Wie zou dan de leiding moeten nemen?
- Wat voor karakter zou een dergelijke samenwerking moeten krijgen?
  
- Heeft u vertrouwen in een juiste uitwerking van de herontwikkeling?
- Waar ligt dat aan?

#### Afsluiting

---

Dank voor uw medewerking

Contactgegevens

Resultaten

## 9.3 INTERVIEWVRAGEN GEMEENTEN

### Interviewvragen Gemeente Assen, Groningen & Leeuwarden

*Aanleiding onderzoek (UU, Rho Adviseurs, Afstuderen)*

*Introductie onderzoek (Waarom dit onderwerp, waarom deze gemeente benaderd)*

*Anoniem en vertrouwelijk, wordt opgenomen, wetenschappelijk, resultaten kunnen worden toegestuurd.*

*Antwoorden zullen niet te zijn herleiden tot uw persoon. Naam van het bedrijf zal niet worden genoemd. De transcripten worden vertrouwelijk behandeld en worden alleen gelezen door mij en mijn begeleider. Antwoord niet willen of kunnen geven is geen probleem.*

#### Introductie

---

- Wilt u zichzelf voorstellen en vertellen wat uw dagelijkse werkzaamheden zijn?
- werkt u ook zelf bij de gemeente Leeuwarden?

#### Aanleiding herontwikkeling

---

Waarom wordt het stationsgebied herontwikkeld?

- Economische impuls geven aan het gebied?

Ja, op welke wijze kan de gemeente daarin faciliteren?

#### Betrekken ondernemers in het stationsgebied

- Op welke wijze worden de ondernemers in het stationsgebied betrokken bij de herontwikkeling?
- Hoe zou u die benadering tot de ondernemers karakteriseren? Kunt u daar een naam aan geven? (bottom-up, top-down, zelforganisatie.. etc.)
- Waarom wordt voor deze benadering gekozen?
- Welke ruimte geeft u de ondernemers daarbij voor echt zelforganisatie? (vertrouwen & controle)
- Is de gemeente ook afhankelijk van de ondernemers in het gebied? Stel de ondernemers waren tegen dan alsnog ging de gemeente wel haar plan uitvoeren?

#### Inspraak

- Welke mogelijkheden tot inspraak bieden jullie aan de ondernemers?
- Hebben jullie ook individuele gesprekken met de ondernemers of gebeurt dat meer in die in de algemene avonden?
- Op welke wijze werkt de gemeente voor draagkracht voor de herontwikkeling?

#### Hoofdvraag scriptie

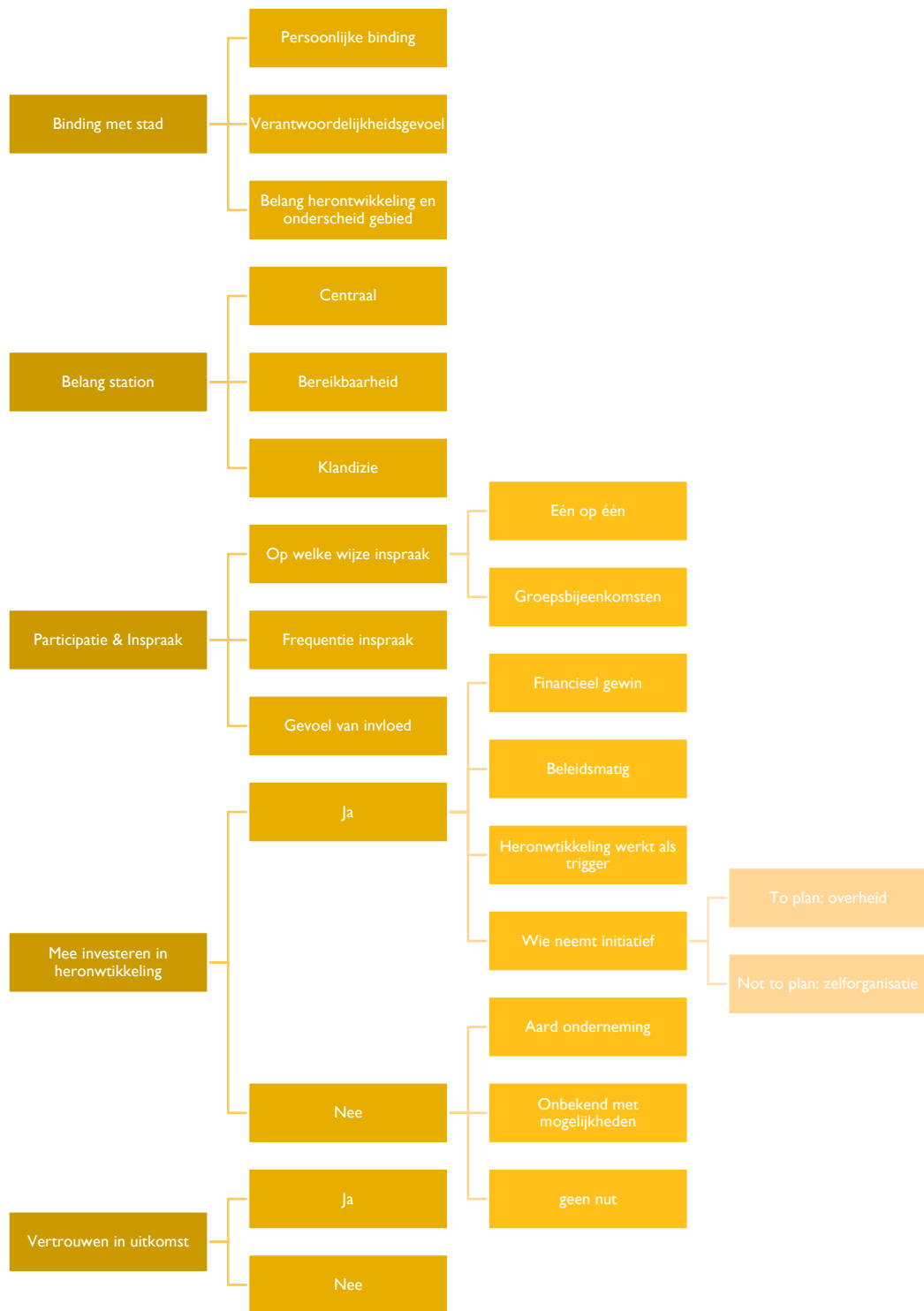
- Mijn hoofdvraag van de scriptie gaat over of de ondernemers bereid om zelf mee te investeren in de herontwikkeling van het stationsgebied. Dat kan zijn in de planvorming of dat zou kunnen zijn door zelf financieel een bijdrage te leveren. Welke mogelijkheden biedt de gemeente daar toe?

## Afsluiting

---

- Dank voor uw medewerking
- Contactgegevens
- Resultaten

## 9.4 CODEERSHEMA VOOR INTERVIEWS MET ONDERNEMERS



Het codeerschema is een eigen bewerking van de in Nvivo aangemaakte coderingen.

## 9.5 CODEERSHEMA VOOR INTERVIEWS MET DE GEMEENTEN



Het codeerschema is een eigen bewerking van de in Nvivo aangemaakte coderingen.

## **9.6 TRANSCRIPTEN**

Elk interview is volledig uitgewerkt en getranscribeerd. Zoals in hoofdstuk 4 al is aangegeven zijn de interviews vertrouwelijk opgenomen en daarom zullen de volledige uitwerkingen niet hier in de scriptie staan. De transcripten worden vertrouwelijk aan de begeleider van de universiteit ter inzage aangeboden.

