Invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholders in regionale HOV-projecten

Stakeholderonderzoek bij implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort

Jorrit Hofstra (6942911)
GEO4-3922
Urban and Economic Geography
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht
27-6-2025

Eerste beoordelaar: Prof. dr. ir. D. Ettema
Tweede beoordelaar: Dr. E. Fiore

Begeleider NCOD: Mevr. S. Akkerhuis
Begeleider gemeente Zeist: Dhr. B. Hendriksen

Inhoud

Voorwoord 4
Afkortingenlijst 5
1. Inleiding 6
2. Relevanties 8
2.1. Maatschappelijke relevantie 8
2.2. Wetenschappelijke relevantie 8
3. Theoretisch kader 10
3.1. Projectstructuur 10
3.1.1. Stakeholderbenadering 10
3.1.2. Instituties 11
3.1.3. Integratie 12
3.1.4. Organisatiestructuur 12
3.2. Invloed van stakeholder 13
3.2.1. Saillantiemodel 13
3.2.2. Macht-belang matrix 14
3.3. Stakeholderbetrokkenheid 15
3.3.1. Stakeholderbetrokkenheid bij verschillen in macht en belang 16
3.4. Succes van multistakeholder projecten 17
3.5. Conceptueel model 19
4. Methodologie 21
4.1. Onderzoeksontwerp 21
4.2. Dataverzameling 23
4.3. Thematische data analyse 23
4.4. Valkuilen en kanttekeningen 24
4.5. Ethische overwegingen 24
4.6. Context: préverkenning BRT USP-Amersfoort 25
5. Resultaten 27
5.1. Invloed van stakeholder 27
5.1.1. Macht-belang matrix 27
5.1.2. Saillantiemodel 32
5.2. Stakeholderbetrokkenheid 34
5.2.1. Betrekkingsstrategie 35
5.2.2. Tevredenstelstrategie 37
5.2.3. Informeerstrategie 38
5.2.4. Monitorstrategie 39

5.3. Kritische succesfactoren 39
5.4. Inhoudelijke perspectieven 41
5.4.1. HOV-product 41
5.4.2. Mobiliteitshub 43
5.4.3. Doelgroep 44
5.4.4. Routering 47
5.5. Succescriteria 50
6. Conclusie 54
7. Discussie 55
7.1. Reflectie op onderzoeksmethoden 55
7.2. Theoretische en inhoudelijke reflectie 56
7.3. Beperkingen en vervolgonderzoeken 57
7.4. Beleidsaanbevelingen 58
7.4.1. Bepalen en erkennen van verantwoordelijkheid 58
7.4.2. Vanuit individuele belangen gemeenschappelijke belangen vormen. 58
7.4.3. Betrekken externe organisaties 58
7.4.4. Specificeren succescriteria en unaniem uitsluitsel geven 59
8. Literatuurlijst 60
Bijlagen 65
Bijlage A - Operationalisatieschema 65
Bijlage B – Interviewgids 67

Afbeeldingen voorblad: Ebusco. (16 juni 2020). 20 streekbussen in Utrecht en omgeving vanaf juni 2020 [afbeelding]. Verkregen van: https://www.ebusco.com/nl/20-streekbussen-in-utrecht-en-omgeving-vanaf-juni-2020/

Goudappel. (z.d.). Mobiliteitshub: zo helpt het bij uw mobiliteitstransitie [afbeelding]. Verkregen van: https://www.goudappel.nl/nl/themas/mobiliteitshub

Voorwoord

In deze masterthesis is onderzoek gedaan naar hoe succes wordt bepaald bij een multistakeholderproject in de provincie Utrecht omtrent implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub. In dit onderzoek is onderzocht hoe elf verschillende stakeholderorganisaties met betrekking tot dit project verschillen in invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven bij het project. Hieruit zijn kritische succesfactoren en succescriteria ontstaan die het succes van het project bepalen. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn masterthesis van de opleiding '*Urban and Economic Geography'* aan de Universiteit Utrecht.

De reden dat ik ooit naar Utrecht ben gekomen om van start te gaan met de bachelor sociale geografie en planologie had te maken met mijn brede interesse in de ruimte om me heen. Tijdens mijn studietijd ben ik erachter gekomen dat dit zowel een kracht als een valkuil is, omdat er uiteindelijk toch keuzes moeten worden gemaakt om te kunnen specificeren. De keuze voor mijn master '*Urban and Economic Geography'* was eigenlijk een uitstel van bovenstaande keuze, omdat ik er nog niet achter was gekomen wat ik nou het allerinteressants vond binnen de sociale geografie. Echter blijkt dat de aanhouder wint, want mobiliteit blijkt toch mijn meeste interesse te wekken. Dit is uiteindelijk de reden geweest dat ik mijn masterthesis ben gaan schrijven met het thema mobiliteitsvraagstukken op regionale schaal.

Ondanks het zeer drukke halfjaar, waarin ik naast mijn thesis ook het honours Leiderschapsprogramma heb gevolgd aan de Universiteit Utrecht, ben ik trots en tevreden met het eindresultaat. Hiervoor wil ik mijn begeleider, Dick Ettema, bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie. Ik heb nuttige feedback en ondersteuning gekregen, waardoor ik stappen in de goede richting kon blijven zetten. Daarnaast wil ik Suzanne Akkerhuis bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie vanuit NCOD. Ik heb goed inzicht gekregen over hoe het is om te werken als consultant in de publieke sector en stappen gemaakt in het opstellen van rapporten. Verder wil ik Bas Hendriksen bedankt voor het begeleiden van mijn scriptie vanuit de gemeente Zeist. De inhoudelijke inzichten en het in contact brengen met de verschillende stakeholders hebben mij enorm geholpen. Als laatste wil ik mijn vrienden, familie en vriendin bedanken voor de motivatie tijdens het schrijven van mijn masterthesis.

Jorrit Hofstra

Utrecht, 27-6-2025

Afkortingenlijst

BBD	‘*Bewoners Belangen Dichterbij*’
BRT	‘*Bus Rapid Transit*’
HOV	*‘Hoogwaardig openbaar vervoer’*
I&W	‘*Infrastructuur en Waterstaat*’
MIRT	‘Meerjarenplan *Infrastructuur Ruimte en Transport*’
MRU	*‘Metropoolregio Utrecht’*
NS	*‘Nederlandse Spoorwegen’*
OV	*‘Openbaar vervoer’*
P+R	‘*Park and Ride*’
TNO	*‘Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek’*
U10	‘*Utrecht 10*’
USP	*‘Utrecht Science Park’*
VNG	*‘Vereniging van Nederlandse Gemeenten’*

1. Inleiding

"We moeten op een compleet nieuwe manier naar mobiliteit, wonen en werken kijken om dit land draaiende te houden."

Een quote van Jan-Bert Dijkstra, directeur programma mobiliteit en gebieden van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, in een interview met Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) over de roep om transitie van mobiliteit in Nederland om te kunnen blijven ontwikkelen (TNO, 2022). Nederland heeft op dit moment te maken met grote opgaven op het gebied van mobiliteit, zoals het aansluiten van mobiliteit op de woningbouw en arbeidsplaatsen in Nederland (TNO, 2022). Dit zal niet enkel in het heden blijven: "*De toekomst is al begonnen"* (TNO, 2022). Om toekomstige mobiliteit te garanderen moet nu aandacht worden besteed aan innovatieve verandering van de mobiliteit (Ceder, 2021; TNO, 2022).

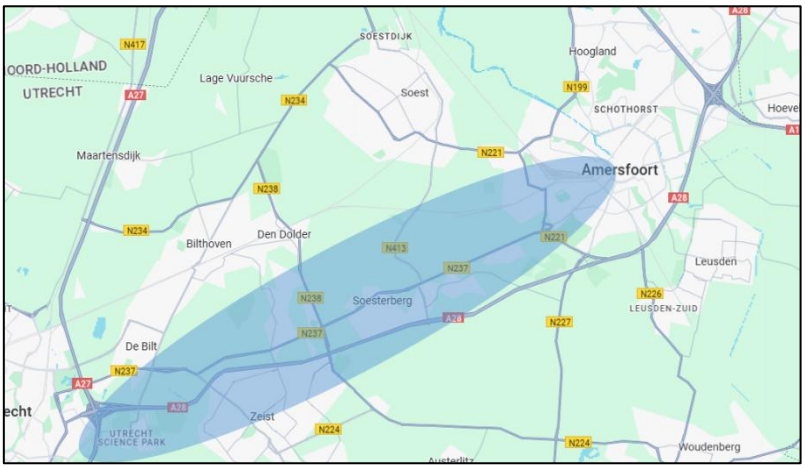
Verschillende overheden dragen op dit moment verantwoordelijkheid voor eigen beheer en onderhoud van mobiliteit (Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), 2024). Opgaven op het gebied van het aansluiten van mobiliteit op de groei van woningbouw en arbeidsplaatsen zijn echter grens overstijgend en beïnvloeden meer gebieden dan enkel individuele overheden beheren (TNO, 2022). Om mobiliteit toekomstbestendig te maken moet mobiliteit breder worden bekeken en moet externe samenwerking tussen verschillende overheden plaatsvinden om een collectieve, draagbare oplossing te vormen (Nikolaeva et al, 2019; VNG, 2024). Mobiliteit moet een gemeenschappelijk sociaal goed worden dat rekening houdt met andere belangen die spelen bij andere overheden op lokaal niveau. Dit zijn thema's op het gebied van woningbouw, werken en bereikbaarheid (VNG, 2024). Dit kan worden behaald door herziening van politieke samenwerking tussen verschillende stakeholders, waarbij mobiliteit niet alleen innovatief, maar ook politiek en sociaal beschouwd moet worden (Nikolaeva et al, 2019; Mobiliteitsplatform, 2025b): "*Overheden moeten samen werken aan samenwerking rond mobiliteitsinnovatie*" (TNO, 2022).

Volgens Nikolaeva et al (2019) moeten ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit plaatsvinden door wederzijdse verantwoordelijkheid van overheden, waarbij gemeenschappelijke visies worden ontwikkeld bij mobiliteitstransitie. Dit is van belang, omdat mobiliteit grens overstijgend is voor individuele overheden (Nikolaeva et al, 2019). De provincie Utrecht benoemt ook het belang van het vormen van een gemeenschappelijke mobiliteitsvisie voor de provincie (Provinciale Staten, 2014). Om het belang van de provincie Utrecht te waarborgen en een evenwicht te creëren voor wonen, werken, recreatie, bereikbaarheid en natuur en landschap, is een integrale aanpak van verschillende overheden op mobiliteit noodzakelijk bij de vorming van provinciaal beleid (Provinciale Staten, 2014). Een integrale aanpak wordt omschreven door de provincie Utrecht als "*verschillende uitdagingen in samenhang aanpakken"* (Provincie Utrecht, 2022). De Utrecht10 (U10) versterkt dit en benoemt dat het van belang is om te beseffen dat de regio onderdeel is van een groter geheel, waarbij belangen van andere overheden en organisaties in omliggende regio's van belang zijn (U10, 2021).

Echter interpreteert elke gemeente integraliteit op zijn eigen manier, waarin verschil zit. Integraliteit kan worden geïnterpreteerd als het aanwijzen van voorzieningen op juiste locaties voor genoeg draagvlak, aansluiten op de bredere welvaartsdoelen, zoals duurzaamheid en leefbaarheid of het organiseren van multimodaliteit, waardoor de reiziger verschillende opties heeft om te reizen (Mobiliteitsplatform, 2025a). Door gemeente overstijgende samenwerking vindt afstemming plaats van wat integraliteit is bij grote mobiliteitsopgaven, zoals het aansluiten op woningbouw en arbeidsplaatsen.

Naast integrale aanpak tussen overheden en organisaties op verschillende thema's draagt innovatie van mobiliteit bij aan het toekomstbestendig maken van mobiliteit (Ceder, 2021). Innovatie van mobiliteit is het ontwikkelen en implementeren van nieuwe, efficiëntere, veiligere en duurzamere vormen van mobiliteit om mensen in de toekomst te kunnen vervoeren (Ceder, 2021). Hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) wordt beschouwd als een vorm van innovatieve mobiliteit, omdat HOV innovatief is ten opzichte van de bus op het gebied van service, comfort, capaciteit, kosten, snelheid en flexibiliteit (Finn et al, 2010). De mobiliteitshub wordt beschouwd als ondersteuning aan innovatieve mobiliteit in vergelijking met reguliere halteringen, doordat duurzame multimodaliteit verbetert, bijvoorbeeld door het bieden van overstapmogelijkheden tussen deelfiets, -auto, HOV of regulier OV. Daarnaast verhogen mobiliteitshubs de bereikbaarheid en bieden ze technologische innovaties, zoals geautomatiseerde toegang tot stalling van fiets en auto, slimme verlichting en reserveringsmogelijkheden voor multimodaliteit (Navrátilová et al, 2021; Hachette & L'Hostis, 2024).

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe verschillende stakeholderorganisaties in de provincie Utrecht samenwerken op het gebied van de implementatie van HOV en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort in het project préverkenning '*Bus Rapid Transit'* (BRT) Utrecht Science Park (USP)-Amersfoort. Het onderzoeksgebied, de corridor USP-Amersfoort, is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 - Onderzoeksgebied (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholderorganisaties bij implementatie van HOV en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort om succes van het project 'préverkenning BRT USP-Amersfoort' te bepalen aan de hand van kritische succesfactoren en succescriteria.

Hieruit is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:
'Hoe wordt succes van het project bepaald door invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholders bij implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort?'

De onderzoeksvraag wordt ondersteund door de volgende deelvragen:

- *Wie zijn de stakeholders?*
- *Wat zijn de verschillen in invloed van de stakeholders?*
- *Wat zijn de verschillen in betrokkenheid van de stakeholders?*
- *Wat zijn overeenkomsten en verschillen van inhoudelijke perspectieven van de stakeholders bij implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort?*
- *Wat zijn de kritische succesfactoren en succescriteria met betrekking tot invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholders die leiden tot succes van het project?*

2. Relevanties

2.1. Maatschappelijke relevantie

De provincie Utrecht verwacht op korte termijn een toenemende druk op de ruimte en de mobiliteit (Provinciale Staten, 2014). Actuele demografische groei in de provincie Utrecht zorgt voor een verwachte groei van het aantal inwoners en arbeidsplaatsen. Dit leidt tot positieve economische ontwikkelingen door de stijging van provinciale welvaart. Deze ontwikkelingen leiden tot meer druk op regionale bereikbaarheid in de provincie Utrecht, waarbij nieuwe innovatieve oplossingen van belang zijn om regionale bereikbaarheid te waarborgen, terwijl dit niet ten koste gaat van economische ontwikkeling in de provincie Utrecht (Provinciale Staten, 2014; UNED, 2023). Een oplossing is mobiliteit die aansluit op duurzame mobiliteitstransitie, zoals het ontwikkelen van mobiliteitshubs bij (bestaande) knooppunten en inzet op ontsluiting van de provincie Utrecht met (hoogwaardig) openbaar vervoer (HOV), die behoud van regionale bereikbaarheid waarborgt (UNED, 2023; Provincie Utrecht, 2025).

Voor het toenemende belang in de provincie Utrecht om goede bereikbaarheid te behouden en te ontwikkelingen, waarin ontwikkeling van het openbaar vervoer een essentieel onderdeel is, is een integrale bereikbaarheidsaanpak van belang (Provinciale Staten, 2014; Provincie Utrecht, 2023). De integrale bereikbaarheidsaanpak richt zich op aanpassingen en oplossingen van bereikbaarheid in de provincie Utrecht die op lokaal niveau verschillen, waardoor maatwerk op lokaal niveau nodig is (Provincie Utrecht, 2023). Lokale bereikbaarheidsaanpak heeft betrekking op drie onderdelen: goede bereikbaarheid voor iedereen, gezonde en veilige bereikbaarheid en duurzame bereikbaarheid (Provincie Utrecht, 2023). Door de drie onderdelen integraal te benaderen, kan bereikbaarheidsontwikkeling plaatsvinden in de regio die aansluit op lokale belangen. Dit leidt tot versterking van het provinciale netwerk (Provincie Utrecht, 2023). Dit onderzoek levert inzichten op over de mate van integrale samenwerking in de provincie Utrecht, doordat belangen van de provincie Utrecht, gemeenten, samenwerkingsorganisaties, overheidsinstellingen en reizigers worden geanalyseerd met betrekking tot implementatie van HOV en een mobiliteitshub. Hierdoor worden maatschappelijke opgaven op het gebied van bereikbaarheid en mobiliteit en hoe deze aansluiten op het gebied van de woningbouw- en arbeidsplaatsenopgave integraal onderzocht.

Onlangs zijn bij het 'Meerjarenprogramma Infastructuur, Ruimte en Transport' gelden beschikbaar gesteld voor onderzoek naar de préverkenning van HOV-verbindingen en de ontwikkeling van een mobiliteitshub tussen Amersfoort en het Utrecht Science Park (USP) in de corridor USP-Amersfoort voor 2025. Het doel van de préverkenning is om de ruimtelijk-programmatische ontwikkelpotentie van de HOV-verbinding en een mobiliteitshub te onderzoeken en inzichten te krijgen over de integrale regionale ontwikkelrichting (Hendriksen, B, e-mail, 9 december 2024; Hendriksen, B, e-mail, 12 december 2024). Dit onderzoek draagt bij aan het verkrijgen van inhoudelijke perspectieven van de ontwikkelrichting van een HOV-verbinding en een mobiliteitshub van verschillende stakeholderorganisaties met het doel om een integrale regionale afweging te maken van de inhoudelijke perspectieven van de stakeholderorganisaties.

2.2. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over stakeholderinvloeden en stakeholderbetrokkenheid bij mobiliteitsprojecten in Nederland op regionale schaal. In de huidige literatuur is onderzoek gedaan naar stakeholderinvloed en stakeholderbetrokkenheid bij mobiliteitsprojecten op internationale schaal en nationale en lokale schaal in Nederland, maar onderzoeken naar mobiliteitsprojecten met

integrale, regionale aanpak ontbreekt in de literatuur. Het belang van stakeholderbetrokkenheid wordt benadrukt in de literatuur, omdat multistakeholder betrokkenheid met uiteenlopende belangen cruciaal is om integrale, afgewogen onderzoekresultaten te behalen (Häberlein & Hövel, 2023).

Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in inhoudelijke perspectieven van succesvolle implementatie van openbaar vervoer en mobiliteitshubs. In de huidige literatuur is bekend dat implementatie de ontwikkeling van (hoogwaardig) openbaar vervoer (OV) en een mobiliteitshub aansluit bij duurzame mobiliteitstransitie (Hansel, 2025). Echter ontbreekt empirische kennis over wat kritische succesfactoren en succescriteria zijn implementatie van OV en een mobiliteitshub. Dit onderzoek draagt bij aan het kennishiaat over wat kritische succesfactoren en succescriteria zijn bij implementatie van HOV en mobiliteitshubs in de literatuur.

3. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is onderverdeeld in vijf paragrafen: Projectstructuur, invloed van stakeholder, stakeholderbetrokkenheid, succes van multistakeholder projecten en het conceptueel model. Bij projectstructuur wordt de structuur van interactie van stakeholders in organisaties en tussen organisaties in projecten benaderd. Dit is van belang om de theorie te bepalen van erkenning en samenwerking tussen stakeholders. Bij invloed van stakeholder wordt theorie benaderd om de invloed van de stakeholder te bepalen met behulp van het saillantiemodel en de macht-belang matrix op basis van urgentie, legitimiteit, macht en belang. Bij stakeholderbetrokkenheid wordt theorie over hoe de stakeholder betrokken moet worden in het project benaderd. Bij succes van multistakeholder projecten wordt succes van multistakeholder projecten bepaald op basis van kritische succesfactoren, die ingaan op procesmatig succes van het project, en succescriteria, die ingaan op inhoudelijk succes van implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) en een mobiliteitshub. In het conceptueel model wordt de samenhang de theorie in het theoretisch kader aan elkaar gekoppeld.

3.1. Projectstructuur

De projectstructuur is onderverdeeld in vier subparagrafen: stakeholderbenadering, instituties, integratie en organisatiestructuur.

3.1.1. Stakeholderbenadering

Het doel van stakeholdertheorie is het ontwikkelen van een raamwerk om relaties tussen belanghebbenden te beschrijven en te analyseren in de context van een concurrerende omgeving (Freeman & McVea, 2005). In stakeholdertheorie worden stakeholders omschreven als 'iedereen die wordt beïnvloed of invloed kan uitoefenen op doelen van organisaties' (Freeman & McVea, 2005). Dit kunnen individuen, groepen of organisaties zijn (Freeman, 1984). Door stakeholders kritisch te analyseren worden strategieën geformuleerd door stakeholderorganisaties, waardoor wordt ingespeeld op verschillende invloeden van stakeholders op stakeholderorganisaties (Freeman & McVea, 2005).

Stakeholdertheorie wordt benaderd vanuit drie uitgangspunten: descriptief, instrumenteel en normatief (Donaldson & Preston, 1995).
Door middel van het descriptieve uitgangspunt erkennen organisaties dat stakeholders invloed hebben op het functioneren van de organisatie. In het descriptieve uitgangspunt wordt de relatie tussen de organisatie en de stakeholder beschreven (Donaldson & Preston, 1995; Egels-Zandén & Sandberg, 2010). De manier van functioneren van de organisatie wordt beïnvloed door de waarde van de stakeholder, waarbij wordt geanalyseerd hoe de stakeholder mandaat en belang heeft bij besluitvorming van de organisatie (Jawahar & McLaughlin, 2001). De waarde van de stakeholder en mandaat bij besluitvorming verschilt per stakeholder en per organisatie (Jawahar & McLaughlin, 2001).

Vanuit het instrumentele uitgangspunt wordt benaderd hoe het managen van stakeholders bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit wordt uitgedrukt in winst en groei van de organisatie (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995). Organisaties focussen op het ontwikkelen en onderhouden van waardevolle relaties met stakeholders op basis van vertrouwen en samenwerking, omdat dit leidt tot concurrentievoordelen in vergelijking met andere organisaties (Jones, 1995). Kortom, bedrijven die stakeholdermanagement het beste uitvoeren ervaren het grootste concurrentievoordeel, wat leidt tot een stijging van de economische waarde van de organisatie (Jones, 1995).

Vanuit het normatieve uitgangspunt erkennen organisaties dat zij ethische verantwoordelijkheden hebben tegenover alle stakeholders en niet enkel tegenover aandeelhouders (Donaldson & Preston, 1995; Hendry, 2001). Organisaties dienen sociale verantwoordelijkheid te nemen bij behandeling van stakeholders vanuit ethisch perspectief (Hendry, 2001).

Het normatieve uitgangspunt is fundamenteel in stakeholdertheorie, omdat alle stakeholders intrinsieke waarden hebben en het ethisch juist is om de belangen te respecteren (Donaldson & Preston, 1995). De legitimiteit van het descriptieve- en instrumentele uitgangspunt hangt af van het normatieve uitgangspunt, omdat handelingen die vanuit descriptief en/of instrumenteel uitgangspunt worden gedaan legitiem zijn wanneer deze ethisch juist zijn (Donaldson & Preston, 1995).

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe de uitgangspunten van stakeholdertheorie per stakeholder te herkennen zijn bij de stakeholders, met als doel inzicht te krijgen in de legitimiteit van de betrokkenheid.

3.1.2. Instituties

Instituties zijn 'gemeenschappelijke afspraken, die door personen en groepen zijn ontwikkeld, en vormen de basis voor het ontwerp van kaders en regels die menselijk gedrag beheersen' (Keizer, 2008). Instituties zijn cultureel afhankelijk, omdat opvattingen over het ontstaan van gemeenschappelijke afspraken per persoon of groep verschillen. Dit resulteert in verschillen in normen en waarden die menselijk gedrag beïnvloeden (Keizer, 2008). De regels zijn formeel en informeel en bepalen hoe interactie tussen individuen en tussen en binnen groepen wordt bepaald (Keizer, 2008; Scott, 2008).

Instituties worden beschreven op basis van drie pijlers: regelgevende, normatieve en cognitieve instituties.
Regelgevende instituties bestaan uit formele regels die gebaseerd zijn op bestaande wetten en regelgeving. Deze regels zijn vastgelegd en gelden universeel voor alle individuen en groepen in bepaalde grenzen. De vaststelling van de formele regels bepaalt welke vormen van gedrag zijn toegestaan en welke vormen worden uitgesloten (Trevino et al, 2008).

Cognitieve instituties zijn sociale, gemeenschappelijke regels die vanzelfsprekend zijn voor iedereen. Dit wordt omschreven als gemeenschappelijke kennis over welke sociale regels voor iedereen gelden. De sociale, gemeenschappelijke regels zijn cultureel bepaald (Trevino et al, 2008; Lintz, 2016).

Normatieve instituties zijn informele regels ontstaan vanuit sociale normen, waarden en overtuigingen. De verhouding van individuen of groepen tot normatieve instituties kunnen individueel verschillen. Gedrag dat voortvloeit vanuit normatieve instituties kan juist of onjuist zijn, afhankelijk van het individu of groep waarbij het gedrag plaatsvindt (Trevino et al, 2008).

Door middel van institutionele categorisering kan worden vastgesteld welke typen instituties leiden tot welke vormen van gedrag van stakeholders binnen of tussen organisaties. Het gedrag leidt tot het vaststellen van interactie tussen organisaties (Trevino et al, 2008).
In dit onderzoek is dit van belang, omdat er sprake is van een verscheidenheid aan stakeholders. Door instituties te analyseren, kan worden bepaald of de samenwerking tussen stakeholders regelgevend, cognitief en/of normatief van aard is. Dit verschil leidt tot inzicht in de onderlinge verhoudingen en de daaruit voortvloeiende interactiedynamiek.

3.1.3. Integratie

Interorganisationele samenwerking vindt plaats op basis van twee soorten integratie van organisaties tot elkaar: verticale en horizontale integratie (Mason et al, 2007; Ganeshu et al, 2024). Verticale integratie is de mate van samenwerking tussen verschillende schalen van homogene, publieke organisaties of homogene, private organisaties (bijvoorbeeld nationaal, regionaal, lokaal en gemeenteniveau) (Ganeshu et al, 2024). De mate van verticale samenwerking wordt bepaald door de mate van uitwisseling van informatie tussen de verschillende schalen en of deze uitwisseling enkel top-down, bottom-up of een combinatie van beide is (Mason et al, 2007; Ganeshu et al, 2024). De combinatie van top-down en bottom-up leidt bij het uitwisselen van informatie tot het hoogste niveau van verticale integratie voor organisaties (Ganeshu et al, 2024).
Horizontale integratie is de mate van samenwerking tussen verschillende sectoren van overheidsinstanties, bedrijven, non-profitorganisaties en burgers en bepaalt dus de heterogeniteit van samenwerkingsnetwerken van organisaties (Ganeshu et al, 2024).

3.1.4. Organisatiestructuur

Organisaties worden bij interorganisationele samenwerking verdeeld op basis van drie organisatiestructuren, op basis van: hiërarchie, markt en netwerk (Mason et al, 2007; Bevir, 2012; Ganeshu et al, 2024).

Hiërarchische organisatiestructuren zijn gecentraliseerd, waarbij formele, strategische keuzes worden gemaakt door werkgeverorganisaties en worden uitgevoerd door uitvoerende organisaties. Dit komt voor bij interactie tussen verschillende vormen van overheden (Niehaves & Plattfaut, 2011). Hiërarchische organisatiestructuren bestaan uit duidelijk, afgesloten machtsstructuren tussen werkgeversorganisaties en uitvoerende organisaties (Niehaves & Plattfaut, 2011). Hiërarchische organisatiestructuren hebben een duidelijke verticale organisatiestructuur, vanwege machtsscheidingen en de informatie uitwisseling die daaruit voortkomt. Bij top-down informatie uitwisseling worden beslissingen gemaakt door werkgeverorganisaties voor uitvoerende organisaties op het gebied van beleid en bij bottom-up informatie uitwisseling wordt de voortgang van de top-down beslissingen gedeeld (Niehaves & Plattfaut, 2011; Ganeshu et al, 2024).
De hiërarchische organisatiestructuur tussen organisaties heeft een lage mate van marktgerichtheid en concurrentiedruk, omdat zij niet klantgericht zijn en de focus op regels en procedures (Niehaves & Plattfaut, 2011; Ganeshu et al, 2024). Horizontale integratie is zwak binnen de hiërarchische organisatiestructuur door lage mate van flexibiliteit, innovatie en langzame besluitvorming (Niehaves & Plattfaut, 2011).

Marktorganisatiestructuren van organisaties zijn gedecentraliseerd, competitief en onafhankelijk (Bevir, 2012). In marktorganisatiestructuren worden keuzes gemaakt door onafhankelijke afdelingen binnen de organisatie, waardoor besluitvorming plaatsvindt in de gehele organisatie (Niehaves & Plattfaut, 2011; Bevir, 2012). Informatie uitwisseling vindt gelijkwaardig plaats door de gehele organisaties tussen verschillende afdelingen (Niehaves & Plattfaut, 2011).
De marktorganisatiestructuur wordt gereguleerd door vraag en aanbod tussen organisaties, waardoor prijzen worden gevormd (Niehaves & Plattfaut, 2011). In de marktorganisatiestructuur is een hoge mate van horizontale integratie door onafhankelijkheid om samenwerkingen aan te gaan tussen organisaties en de noodzaak van flexibiliteit om aan te passen aan marktwerking (Niehaves & Plattfaut, 2011). De mate van vertrouwen tussen organisaties is laag, doordat organisaties onafhankelijk van elkaar handelen, niet gebonden zijn aan elkaar en winstgericht zijn (Niehaves & Plattfaut, 2011). Er is een lage mate van verticale integratie door weinig controle en een lage mate van vertrouwen, omdat organisaties onafhankelijk van elkaar handelen, niet gebonden zijn aan elkaar

en afspraken tussen organisaties formeel vastgelegd worden met behulp van contracten (Niehaves & Plattfaut, 2011; Ganeshu et al, 2024).

Netwerkorganisatiestructuren zijn een hybride vorm van de hiërarchische- en markt organisatiestructuur met als doel de tekortkomingen van beide organisatiestructuren te boven komen (Bevir, 2012). Netwerken zijn geschikt voor het oplossen van complexe, interorganisationele opgaven door inzet van organisaties te garanderen door het vormen van gemeenschappelijke doelen in het oplossen van complexe opgaven (Ganeshu et al, 2024). Netwerken worden gevormd door hoge mate van wederzijds vertrouwen, omdat de netwerkorganisatiestructuur bij het oplossen van complexe opgaven leidt tot wederzijdse afhankelijkheid van organisaties. Door wederzijdse afhankelijkheid zijn organisaties met netwerkorganisatiestructuren minder afhankelijk van centrale besluitvorming. Dit leidt tot vrijheid tot innovatie (Ganeshu et al, 2024). Netwerkorganisatiestructuren zijn verticaal- en horizontaal geïntegreerd door wederzijdse afhankelijkheid van organisaties en het vormen van gemeenschappelijke doelen, waardoor er sprake is van nauwe samenwerking tussen en binnen organisaties (Ganeshu et al, 2024).

In dit onderzoek is van belang om te bepalen welke organisatiestructuur aanwezig is tussen de organisaties, omdat daarmee kan worden verklaard hoe organisaties handelen ten opzichte van elkaar en wat daarin de valkuilen zijn.

3.2. Invloed van stakeholder

De paragraaf invloed van stakeholder is onderverdeeld in twee subparagrafen: saillantiemodel en macht-belang matrix.

3.2.1. Saillantiemodel

De belangen van stakeholders binnen de stakeholdergroepen worden gebaseerd op de theorie van Mitchell et al (1997), waarbij stakeholders worden getypeerd met als doel de saillantie te bepalen. Saillantie wordt bepaald op basis van drie componenten: macht, legitimiteit en urgentie (Mitchell et al, 1997).

Macht wordt omschreven op basis van een relatie tussen sociale stakeholders waarbij actor A, actor B iets kan laten doen wat actor B anders niet had gedaan. Op deze wijze kan macht worden uitgedrukt op dwingende, fysieke manier; instrumentele, financiële manier en/of op normatieve manier (Dahl, 1957; Etzioni, 1964 & Mitchell et al, 1997; Chinyio & Olomolaiye, 2010). Dwingende macht is macht op basis van dreiging tegenover de andere organisatie. Dit leidt tot het uitdrukken van negatieve druk, omdat de organisatie waarop dwingende macht wordt uitgevoerd enkel verliezen kan ervaren (Chinyio & Olomolaiye, 2010). Instrumentele macht is macht op basis van financiële middelen en hulpbronnen. Door instrumentele macht kan een organisatie macht uitoefenen op een andere organisatie door financiële afhankelijkheid te creëren (Chinyio & Olomolaiye, 2010). Normatieve macht is het uitdrukken van macht op basis van morele overtuigingen en maatschappelijke normen en waarden. Normatieve macht wordt uitgedrukt door morele druk op andere organisaties (Chinyio & Olomolaiye, 2010). Hoe hoger de combinatie van de dwingende, instrumentele en normatieve macht, hoe hoger de algehele macht (Mitchell et al, 1997).

Legitimiteit wordt omschreven als de mate waarin de stakeholder voldoet aan de verwachting van sociaal gestructureerde normen, waarden, overtuigingen en definities binnen een sociaal systeem (Suchman, 1995; Mitchell et al, 1997). Hoe beter het gedrag van de stakeholder aansluit bij wat van de stakeholder wordt verwacht vanuit de maatschappij, hoe hoger de mate van legitimiteit is (Mitchell et al, 1997). Het belang van de stakeholder is legitiem wanneer het maatschappelijk wordt gedragen. Dit bepaalt de validiteit van het belang van de stakeholder (Chinyio & Olomolaiye, 2010)

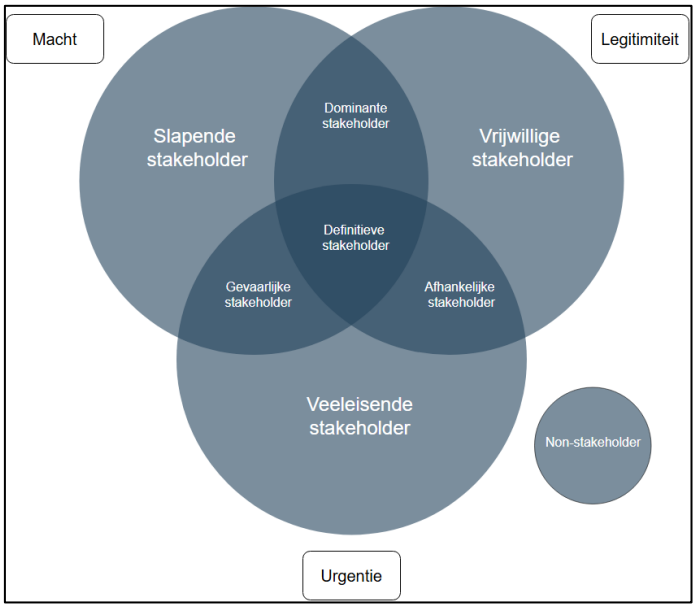
Urgentie wordt omschreven als de mate waarin een belang tijdssensitief en belangrijk wordt gevonden voor de stakeholder. Hoe hoger de tijdsensitiviteit en hoe groter het belang voor de stakeholder, hoe urgenter de bewering wordt beschouwd (Mitchell et al, 1997)

In figuur 2 worden de drie eigenschappen om saillantie te bepalen uiteengezet in acht soorten stakeholders (Mitchell et al, 1997). De acht typen stakeholders kunnen worden onderverdeeld op basis van het aantal overeenkomstige eigenschappen in vier groepen: definitieve stakeholders (drie eigenschappen van toepassing), expectatieve stakeholders (twee eigenschappen van toepassing), latente stakeholders (één eigenschap van toepassing) en non-stakeholders (geen eigenschap van toepassing). De non-stakeholders zijn niet relevant (Mitchell et al, 1997).

Bij definitieve stakeholders zijn macht, legitimiteit en urgentie van toepassing op de stakeholder (Mitchell et al, 1997).
De expectatieve stakeholders hebben twee van de drie eigenschappen om saillantie te bepalen van toepassing. Dit zijn de dominante stakeholders, gevaarlijke stakeholders en afhankelijke stakeholders (Mitchell et al, 1997).

De latente stakeholder heeft één van de drie eigenschappen om saillantie te bepalen. Dit zijn de slapende stakeholders, veeleisende stakeholders en vrijwillige stakeholders (Mitchell et al, 1997).

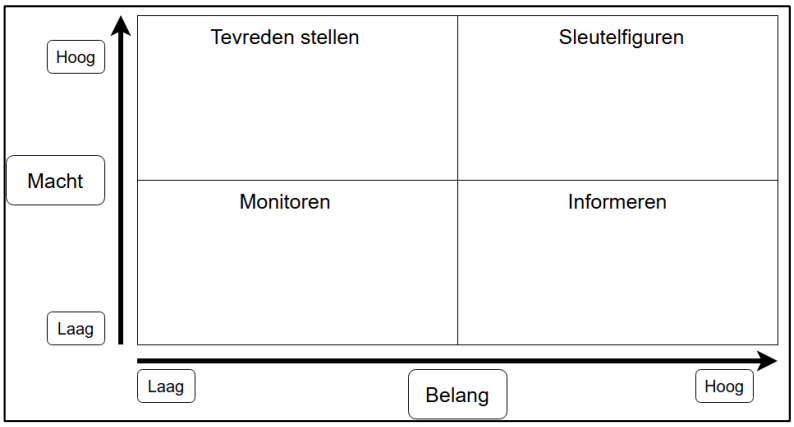
De non-stakeholder heeft nul van de drie eigenschappen om saillantie te bepalen (Mitchell et al, 1997).



Figuur 2 - Het saillantiemodel (Mitchell et al, 1997)

3.2.2. Macht-belang matrix

De stakeholders worden in kaart gebracht met behulp van de macht-belang matrix (Zhu et al, 2024). De macht-belang matrix ondersteunt het identificeren van verwachtingen van de stakeholders. Dit vindt plaats door de mate van belang van stakeholders bij het project te bepalen en de macht die stakeholders hebben om de belangen bij projecten te kunnen nastreven. Het doel is om op deze manier de impact van de stakeholder op het project te benaderen (Olander & Landin, 2005)



Figuur 3 - De macht-belang matrix (Zhu et al, 2024).

De omschrijving van macht en de verschillende vormen van macht worden uitgelegd in bij 3.2.1. Belangen zijn waarden die een stakeholder als belangrijk beschouwt en die aansluiten bij de stakeholders doelen met betrekking tot bijvoorbeeld een project. De belangen kunnen worden bevorderd en beschermd. Dit hangt af van het doel van het project en of er conflicterende belangen aanwezig zijn bij andere stakeholders (Freeman, 1984; Bryson, 2004).

De macht-belang matrix wordt weergegeven in figuur 3. Stakeholders met veel macht en veel belang worden sleutelfiguren genoemd. Als de stakeholder veel macht en veel belang heeft is de saillantie van de stakeholder hoog (Zhu et al, 2024). In dit onderzoek wordt de definitieve, gevaarlijke en dominante stakeholder onder deze categorie geplaatst.

Stakeholders met veel macht en weinig belang moeten worden tevredengesteld. Als de stakeholder veel macht en weinig belang heeft is de saillantie gemiddeld (Zhu et al, 2024). In dit onderzoek worden de slapende stakeholder onder deze categorie geplaatst.

Stakeholders met weinig macht en veel belang moeten regelmatig worden geïnformeerd. Als de stakeholder weinig macht en veel belang heeft is de saillantie gemiddeld (Zhu et al, 2024). In dit onderzoek worden de vrijwillige, veeleisende en afhankelijke stakeholder onder deze categorie geplaatst.

Stakeholders met weinig macht en weinig belang dienen te worden gemonitord. Als de stakeholder weinig macht en weinig belang heeft is de saillantie laag (Zhu et al, 2024). In dit onderzoek wordt de non-stakeholder onder deze categorie geplaatst.

3.3. Stakeholderbetrokkenheid

Stakeholderbetrokkenheid is van belang bij het bereiken van succes in projecten. In multistakeholderprojecten komen uiteenlopende belangen samen. Door stakeholders tijdig en op een passende manier te betrekken, wordt draagvlak van het project vergroot en legitimiteit van de stakeholder in het project versterkt (Bryson, 2004).

Brede stakeholderbetrokkenheid leidt tot effectievere besluitvorming, omdat meer inzichten en de inbreng van kennis vanuit verschillende expertises leiden tot een duidelijke definitie van het te onderzoeken probleem in het project en (Bryson, 2004; Innes & Booher, 2010). Op deze manier verhoogt de inhoudelijke kwaliteit van het project (Innes & Booher, 2010).

Stakeholderbetrokkenheid leidt bij multistakeholder projecten tot het versterken van onderlinge samenwerking en vertrouwen (Ansell & Gash, 2008). Door middel van het betrekken van stakeholders en het afstemmen van belangen tot elkaar stijgt wederzijds vertrouwen en vindt samenwerking plaats. Dit leidt tot diepere samenwerking en vertrouwen bij volgende, gezamenlijke multistakeholder projecten (Ansell & Gash, 2008). Dit is van belang bij multistakeholder projecten, omdat veel verschillende belangen op elkaar afgestemd dienen te worden.

Het betrekken van sleutelfiguren is van extra belang, omdat de afhankelijkheid van de uitvoering en het succes van het project voor het grootste aandeel afhangen van de sleutelfiguren. Sleutelfiguren zijn stakeholders die een belangrijk aandeel leveren in de aanwezigheid van (financiële) middelen en invloed (Aaltonen et al, 2008). Indien deze stakeholders niet worden betrokken kan binnen projecten niet worden voldaan aan succescriteria, waardoor het project niet tot succes kan leiden (Aaltonen et al, 2008; Beleiu et al, 2015; Lamprou & Vagiona, 2018).

Indien niet of bijna geen stakeholderbetrokkenheid aanwezig is in projecten heeft dit negatieve effecten op de uitvoering van het project (Bahadorestani et al, 2020). Onvolledige stakeholderbetrokkenheid leidt tot tekort van middelen bij uitvoering van projecten, contrasterende belangen en incomplete formulering van een overkoepelende probleemstelling in het project (Bahadorestani et al, 2020). Effectieve stakeholderbetrokkenheid, zoals hierboven beschreven, ondersteunt om barrières met betrekking tot stakeholderbetrokkenheid te verminderen.

3.3.1. Stakeholderbetrokkenheid bij verschillen in macht en belang

Op basis van de macht-belang matrix en het saillantiemodel dienen verschillende stakeholders op verschillende manier te worden betrokken bij multistakeholder projecten.

Stakeholders in de categorie 'veel macht en veel belang' zijn sleutelfiguren en moeten nauw worden betrokken bij besluiten en dienen goed te worden gemanaged, waarbij strategieën moeten worden ontwikkeld om de behoeften en verwachtingen van de sleutelfiguren te bevredigen (Horoki et al, 2024; Zhu et al, 2024).
Stakeholderbetrokkenheid kan plaatsvinden op basis van de literatuur in drie vormen bij sleutelfiguren: machtsoverdracht, gezamenlijke besluitvorming en coproductie (Ostrom, 1996; Stie, 2010; Luyet et al, 2012; Salmon et al, 2025).
Bij machtsoverdracht heeft de stakeholder volledig zeggenschap over het besluitvormingsproces in een project (Luyet et al, 2012). Macht tot het maken van keuzes en het nastreven van belangen wordt bij machtsoverdracht uit handen gegeven door de andere betrokken stakeholders. Dit vindt plaats met toestemming van de andere betrokken stakeholders, indien dit in overeenstemming is met de gemeenschappelijke doelen. Het doel is om collectieve ontwikkeling van het project plaats te laten vinden, waarbinnen alle belangen worden meegenomen en waarbij één partij de verantwoordelijkheid draagt voor het genomen besluit (Salmon et al, 2025).

Bij gezamenlijke besluitvorming vindt samenwerking plaats tussen stakeholders met het doel om in overeenstemming te komen van een oplossing die aansluit bij de probleemstelling van een project. Door samenwerking worden belangen van stakeholders op elkaar afgestemd en worden gezamenlijk besluiten genomen (Luyet et al, 2012). Binnen gezamenlijke besluitvorming hebben alle stakeholders dezelfde hoeveelheid macht om met keuzes in te stemmen of af te weren (Stie, 2010)

Bij coproductie vindt samenwerking plaats tussen stakeholders van verschillende organisaties voor het ontwerpen en vormgeven van publieke diensten (Ostrom, 1996). Binnen het proces van coproductie brengen stakeholders eerst input in, waarna vervolgens de inhoudelijke vormgeving plaatsvindt (Ostrom, 1996). Bij coproductie is van belang dat synergie tussen organisaties en gebruikers ontstaat, omdat het eindproduct een publiek goed is (Ostrom, 1996). Het doel bij coproductie is om het publieke goed te laten aansluiten op belangen van organisaties en gebruikers (Ostrom, 1996). Coproductie gaat niet in op besluitvorming omtrent implementatie van het publieke goed (Ostrom, 1996).

Stakeholders in de categorie 'veel macht en weinig belang' worden beschouwd als potentiële sleutelfiguren. Bij deze stakeholders dient ingespeeld te worden op de belangen, maar overmatig op de hoogte stellen dient te worden voorkomen. Het doel is om gebrek aan betrokkenheid te voorkomen. (Horoki et al, 2024; Zhu et al, 2024).
Stakeholderbetrokkenheid kan plaatsvinden op basis van de literatuur in twee vormen bij stakeholders met veel macht en weinig belang: coördinatie en coöperatie (Consoli et al, 2006; Castañer & Oliveira, 2020).
Bij coördinatie wordt afgestemd tussen verschillende organisaties wie wanneer en hoe moet handelen om een gemeenschappelijk doel te bereiken (Consoli et al, 2006). Door middel van coördinatie wordt een raamwerk gevormd met een verdeling van handelingen die elke organisatie uitvoert. Dit leidt tot procesmatige afstemming en structuur voor verschillende organisaties in het project (Consoli et al, 2006; Castañer & Oliveira, 2020). De procesmatige afstemming wordt vaak georganiseerd door één organisatie en vindt top-down plaats (Castañer & Oliveira, 2020).

Coördinatie gaat niet over de resultaten en gezamenlijke besluitvorming die voortvloeien uit de taakverdeling (Consoli et al, 2006; Castañer & Oliveira, 2020).

Coöperatie gaat over samenwerkingen tussen verschillende organisaties aan een gezamenlijk doel. Bij coöperatie werken organisaties vrijwillig samen op basis van wederzijdse belangen en vertrouwen. Organisaties behouden naast wederzijdse belangen ook eigen belangen, waardoor organisaties samenwerken, maar niet gemeenschappelijke beslissingen hoeven te maken die overkoepelend zijn voor alle organisaties (Castañer & Oliveira, 2020). Coöperatie gaat in op het belang van bereidheid tot samenwerking en het vermijden van opportunisme tussen organisaties (Castañer & Oliveira, 2020).

Stakeholders in de categorie 'weinig macht en veel belang' tonen belang in projecten, waarbij het ontbreekt aan macht om keuzes te maken en belangen na te streven binnen projecten. Een gebrek aan macht kan worden gecompenseerd door het opbouwen van relaties en interacties met andere stakeholders die wel macht hebben om keuzes te maken en belangen na te streven (Zhu et al, 2024). Dit kan leiden tot meer macht van deze stakeholders, waardoor deze stakeholders potentiële sleutelfiguren zijn (Zhu et al, 2024). Door de mate van belang bij het project van stakeholders met 'weinig macht en veel belang' dient de inhoudelijke input wel meegenomen te worden binnen projecten, omdat de stakeholders potentiële sleutelfiguren zijn (Horoki et al, 2024).
Stakeholderbetrokkenheid kan plaatsvinden op basis van de literatuur in twee vormen bij stakeholders met weinig macht en veel belang: consultatie en informeren (Luyet et al, 2012; Fraussen et al, 2020; Last, z.d.).

Bij consultatie geven niet-uitvoerende stakeholders advies en feedback op projecten, maar nemen zij geen beslissingen in projecten, vanwege het gebrek aan macht om keuzes te kunnen maken. Uitvoerende stakeholders verzamelen informatie en nemen vervolgens beslissingen (Fraussen et al, 2020). De adviezen en feedback van niet-uitvoerende partijen zijn niet bindend, maar dragen wel bij aan het vergroten van het collectieve belang . Dit vergroot (publiek) draagvlak en vermindert weerstand tijdens uitvoering van het project (Luyet et al, 2012; Fraussen et al, 2020; Last, z.d.).

Bij informeren wordt uitgelegd het project uitgelegd aan niet-uitvoerende stakeholders. Het doel is om informatie te verstrekken om stakeholders het project, de probleemstelling en oplossingen te laten begrijpen (Luyet et al, 2012; Last, z.d.). Bij informeren vindt geen interactie plaats tussen uitvoerende en niet-uitvoerende stakeholders, waardoor geen ruimte is voor de inbreng van adviezen, feedback of invloed op het maken van keuzes (Luyet et al, 2012; Last, z.d.).

Stakeholders in de categorie 'weinig macht en weinig belang' worden beschouwd als potentiële stakeholders en dienen in de gaten te worden gehouden, maar niet actief worden betrokken (Horoki et al, 2024; Zhu et al, 2024).
Stakeholderbetrokkenheid kan plaatsvinden op basis van de literatuur in één vorm bij stakeholders met weinig macht en weinig belang: monitoren (Larson & Williams, 2009).

Bij het monitoren houden betrokken stakeholders potentiële stakeholders in de gaten. Dit gebeurt via regelmatige check-ins (Larson & Williams, 2009). Door middel van monitoren kunnen stakeholders tijdig reageren op ontwikkeling van potentiële stakeholders naar stakeholders. Het doel van monitoren is draagvlak te behouden gedurende het project en conflicten tussen stakeholders te voorkomen (Larson & Williams, 2009).

3.4. Succes van multistakeholder projecten

Bij multistakeholder projecten, waarbij meerdere stakeholders en meerdere uiteenlopende belangen spelen, wordt succes bepaald door twee onderdelen: succescriteria en kritische succesfactoren (Beleiu et al, 2015; Lamprou & Vagiona, 2018).

Succescriteria zijn de afhankelijke variabelen van het project. Deze hangen af van de uitkomsten van het project (Lamprou & Vagiona, 2018). De succescriteria zijn objectief meetbaar en meten het

succes van het project. Succescriteria kunnen per stakeholder verschillen. Hierdoor is het belangrijk om bij het opstellen van succescriteria belangen en perspectieven van elke stakeholder nauwkeurig te onderzoeken (Beleiu et al, 2015; Lamprou & Vagiona, 2018). Het doel van het opstellen van succescriteria is om een compleet inzicht te krijgen van alle perspectieven van stakeholders. Dit leidt tot een compleet beeld van alle succescriteria (Lamprou & Vagiona, 2018). Succescriteria bij multistakeholder projecten zijn vaak uiteenlopend en sluiten niet direct op elkaar aan. Het is van belang om knelpunten tussen succescriteria vroegtijdig te analyseren, zodat integrale oplossingen kunnen worden gevormd, waarbij succescriteria overkoepelend zijn voor alle stakeholders (Beleiu et al, 2015; Lamprou & Vagiona, 2018).
Het raamwerk van succescriteria die voornamelijk invloed hebben op het succes van het project bestaan uit de 'gouden driehoek': tijd, kosten en kwaliteit, aangevuld met gebruikerstevredenheid van gebruikers die uiteindelijk gebruik gaan maken van de uitkomsten van het project (Pinto & Slevin, 1988; Ika, 2009). Tijd gaat over of het project op tijd is afgerond, kosten gaan over of het project binnen het afgesproken budget is gebleven, kwaliteit gaat over of er voldaan is aan het resultaat van de eisen en gebruikerstevredenheid gaat over of de eindgebruikers die de resultaten van het project gaan gebruiken tevreden zijn (Pinto & Slevin, 1988; Ika, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018). Deze succescriteria zijn projectafhankelijk en richten zich op de doelstellingen van het project (Lamprou & Vagiona, 2018).

Kritische succesfactoren zijn de onafhankelijke variabelen van het project. Kritische succesfactoren beïnvloeden het project op positieve of negatieve manier en hebben invloed op de mogelijkheid tot het behalen van succes in het project. Kritische succesfactoren zijn factoren die het behalen van succes faciliteren en gaan over omstandigheden die het succes van het project beïnvloeden (Lamprou & Vagiona, 2018). Kritische succesfactoren zijn dynamisch, omdat tijdens het project aan kritische succesfactoren kan worden gewerkt en deze niet van tevoren hoeven te worden opgesteld (Lamprou & Vagiona, 2018). Om deze reden zijn kritische succesfactoren proactief en aanpasbaar, omdat deze kunnen worden aangepast tijdens het project, afhankelijk van project specifieke ontwikkelingen (Lamprou & Vagiona, 2018).
Kritische succesfactoren dragen bij aan het behalen van succescriteria, omdat ze de randvoorwaarden en condities creëren waarin een project, gedragen kan worden uitgevoerd: kritische succesfactoren maken met mogelijk om de succescriteria daadwerkelijk te realiseren (Lamprou & Vagiona, 2018).

Er zijn veertien kritische succesfactoren die bijdragen aan het succes van het project:

- *Identificatie van stakeholders*: identificatie van stakeholders gaat over het bepalen van wie de stakeholders zijn in het project. Het is van belang om eerst te bepalen wie de stakeholders zijn voordat stakeholders worden geclassificeerd, omdat er anders mogelijke belangrijke stakeholders worden gemist (Yang et al, 2009);
- *Belangenanalyse van stakeholders:* het analyseren van belangen leidt tot het onderzoeken wat de wensen, doelen en zorgen zijn van stakeholders. Dit maakt het uitvoeren van de afweging van belangen overzichtelijker (Yang et al, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018);
- *Stakeholderbetrokkenheid en -relaties*: deelname van stakeholders en het onderhouden van goede relaties tussen stakeholders leidt tot het meer bijdragen van stakeholders bij het project (Yang et al, 2009; Herath & Chong, 2021);
- *Effectieve communicatie*: effectieve communicatie gaat in op reguliere en geplande communicatiemomenten met alle stakeholders (Yang et al, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018);

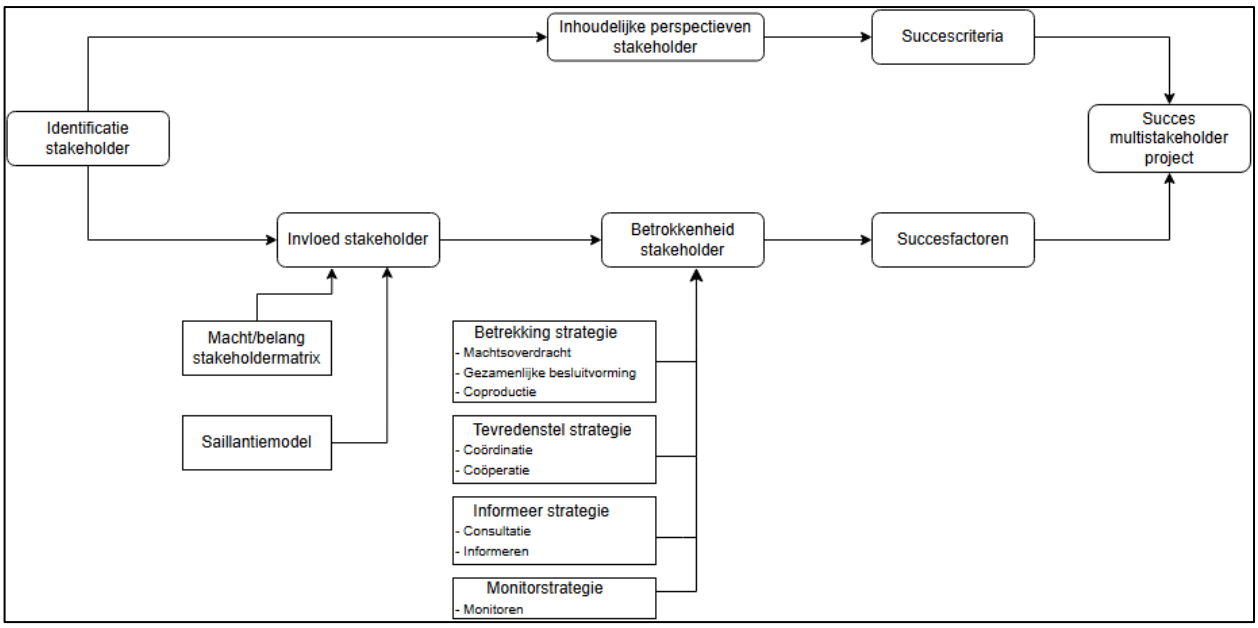
- *Duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden*: Rolverdeling op basis van macht, urgentie en legitimiteit leidt tot het begrijpen van hoe de stakeholder betrokken is bij het project (Yang et al, 2009; Lamprou & Vagiona, 2018);
- *Controle van het project*: monitoren en evalueren tijdens het project om de voortgang, kwaliteit, kosten en risico's te bepalen en waar nodig bij te sturen (Lamprou & Vagiona, 2018);
- *Inhoudelijke input leveren tijdens het project*: het leveren van inhoudelijke input leidt tot het aansluiten van belangen op het project gebaseerd op feitelijke informatie (Yang et al, 2009);
- *Bepalen van risico's*: het bepalen van risico's van het project die succes van het project kunnen tegengaan is van belang. Hiermee kunnen risico's op tijd worden beheerst (Lamprou & Vagiona, 2018; Herath & Chong, 2021);
- *Duidelijke doelstellingen en planning:* het bepalen van de scope, richting en de doelen, omdat dit zorgt voor focus en onduidelijkheid voorkomt in het project (Yang et al, 2009 & Lamprou & Vagiona, 2018);
- *Topmanagementondersteuning:* Steun in de vorm van kennis en financiën van het topmanagement leidt tot draagvlak, middelen en besluitvaardigheid van het project (Lamprou & Vagiona, 2018; Herath & Chong, 2021);
- *Behoeften en verwachtingen begrijpen van stakeholders:* gedetailleerde inzichten van behoeften en verwachtingen van stakeholders' belangen leiden tot acceptatie en afstemming van belangen in het project (Yang et al, 2009);
- *Competente projectleiding en teamleden:* Competente hoeveelheid kennis en vaardigheden van de projectleiding en teamleden leiden tot het begrijpen van wat de eindresultaten van het project moeten zijn (Lamprou & Vagiona, 2018; Herath & Chong, 2021);
- *Beschikbaarheid van middelen en personeel:* Genoeg tijd, materiaal en mensen leidt tot de mogelijkheid om het project uit te kunnen voeren (Lamprou & Vagiona, 2018; Herath & Chong, 2021);
- *Bepalen adequate organisatiestructuur:* een passende organisatiestructuur geeft duidelijkheid over de rolverdeling, samenwerkingsvormen en besluitvorming (Yang et al, 2009; Herath & Chong, 2021).

3.5. Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader is het conceptueel model naar voren gekomen dat is weergegeven in figuur 4. Het doel van het onderzoek is om succes te bepalen van het multistakeholder project. Dit wordt gedaan door te beginnen met de identificatie van stakeholders in het project. Identificatie van de stakeholders heeft als doel om de aanwezige stakeholders te bepalen bij het project.

Op basis van de identificatie van de stakeholders in het project wordt geanalyseerd wat de invloed van de stakeholders is. Dit wordt gedaan op basis van vier kenmerken: urgentie, legitimiteit, macht en belang. Op basis van de invloed van de stakeholder wordt de manier van hoe de stakeholder betrokken moet worden bij het project bepaald en wordt de rol van de stakeholder bij het project bepaald. Vervolgens wordt de manier van hoe de stakeholder daadwerkelijk betrokken is in het project en de interactie tussen de stakeholders bepaald. Dit wordt gedaan op basis van acht verschillende manieren van betrokkenheid: machtsoverdracht, gezamenlijke besluitvorming, coproductie, coördinatie, coöperatie, consultatie, informeren en monitoren. Op basis van de invloed van de stakeholder en de betrokkenheid van de stakeholder worden de kritische succesfactoren benaderd die resulteren in succes van het multistakeholderproject.

Daarnaast wordt op basis van de identificatie van de stakeholders in het project de inhoudelijke perspectieven bepaald van de verschillende stakeholders in het project. Dit wordt gedaan op basis van het analyseren van de inhoudelijke perspectieven die stakeholders hebben bij het project. De inhoudelijke perspectieven hebben betrekking op: HOV-product, mobiliteitshub, doelgroep en routering. Op basis van de inhoudelijke perspectieven van de stakeholders worden de succescriteria benaderd die resulteren in succes van het multistakeholderproject.



Figuur 4 - Conceptueel model

4. Methodologie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een preliminaire stakeholderanalyse en semigestructureerde interviews. De vorm van de preliminaire stakeholderanalyse en semigestructureerde interviews worden verder in de methodologie uiteengezet. De methodologie eindigt met de kanttekeningen bij dit onderzoek en de ethische overwegingen.

4.1. Onderzoeksontwerp

Door middel van kwalitatief onderzoek wordt de onderzoeksvraag "*Hoe wordt succes van het project bepaald door invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholderorganisaties bij implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor Utrecht Science Park (USP)-Amersfoort?"* beantwoord. Dit wordt gedaan door stakeholders te onderzoeken die betrekking hebben op de implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor "*Utrecht Science Park"* (USP)-Amersfoort. Van deze stakeholders worden de invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven bepaald.

Dit onderzoek wordt benaderd door middel van de preliminaire stakeholderanalyse en semigestructureerde interviews. De preliminaire stakeholderanalyse heeft als doel om de belangrijkste stakeholders te benaderen in dit onderzoek (Bryson, 2004; Reymond et al, 2014). Allereerst is een eerste lijst met alle mogelijke stakeholders, van organisaties en personen, die mogelijk in dit onderzoek betrokken zijn opgesteld. De eerste lijst heeft als doel een complete opsomming van alle mogelijke stakeholders weer te geven. De eerste lijst omvat in totaal 21 organisaties, waarbij in totaal 74 individuen zijn betrokken. De eerste lijst is opgesteld op basis van zes e-mailconversaties met betrekking op de préverkenning '*Bus Rapid Transit'* (BRT) USP-Amersfoort. De e-mailconversaties bestaan uit: het opstellen van een concept procesmemo voor de projectleider BRT USP-Amersfoort door acht stakeholderorganisaties (N. Hanny, e-mail, 21 januari 2025; N. Hanny, e-mail, 11 februari 2025), de evaluatie van een inventarisatieonderzoek voor de préverkenning door acht stakeholderorganisaties (O. Pruis, e-mail, 22 januari 2025; B. Hendriksen, e-mail , 27 maart 2025) en de vraag van rolverdeling van projectleider BRT USP-Amersfoort richting 21 stakeholderorganisaties (R. Visser, e-mail, 1 april 2025).

De eerste lijst is vervolgens door drie personen kritisch geanalyseerd om te bepalen wie van deze personen betrokken zijn bij dit project. De drie personen zijn zorgvuldig uitgekozen en bestaan uit de scriptiebegeleider van de gemeente Zeist, de scriptiebegeleider van NCOD en de projectleider van de préverkenning BRT USP-Amersfoort. De betrokken individuen worden bepaald op basis van kennis op het gebied van hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) en mobiliteitshubs en directe betrokkenheid bij het project.

De eerste lijst is aangevuld met twee organisaties en drie individuen die niet zijn benoemd in de eerste lijst. De organisaties zijn Bewoners Belangen Dichterbij (BBD) en Rover en de individuen zijn werkzaam bij de BBD, Rover en de gemeente Zeist.

Na de kritische analyse van de drie personen en mijzelf is een tweede lijst van stakeholderorganisaties en individuen geformuleerd. De tweede lijst omvat in totaal dertien organisaties, waarbij in totaal 29 individuen zijn betrokken.

De tweede lijst is ingekort naar de definitieve derde lijst van elf organisaties en negentien individuen, omdat individuen niet wilden worden geïnterviewd, individuen niet hebben gereageerd en individuen zichzelf niet geschikt vonden. De definitieve lijst wordt geanonimiseerd weergegeven in figuur 5.

Preliminaire stakeholderanalyse		
Organisatie	**Functie**	**Respondentnummer**
Provincie Utrecht	Beleidsmedewerker	1
	Beleidsmedewerker	2
	Manager	3
Gemeente Utrecht	Adviseur	4
	Adviseur	5
Gemeente Amersfoort	Adviseur	6
	Adviseur	7
	Strategisch adviseur	8
Gemeente Zeist	Bestuur- en beleidsadviseur	9
	Strategisch adviseur	10
	Wethouder	11
Gemeente Soest	Adviseur	12
Regio Amersfoort	Beleidsadviseur	13
	Strategisch adviseur	14
Utrecht10 (U10)	Adviseur	15
Rijkswaterstaat	Manager	16
Het ministerie van Defensie	Coördinerend adviseur	17
Nederlandse Spoorwegen (NS)	Manager	18
BBD	Bestuurslid	19

Figuur 5 - Definitieve stakeholderlijst

Toelichting: In dit onderzoek worden negentien respondenten van elf verschillende organisaties benaderd. Dit zijn de provincie Utrecht, de gemeenten Utrecht, Amersfoort, Zeist en Soest, de regio Amersfoort, de U10, Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie, NS en de BBD. De provincie Utrecht is een stakeholder, omdat de provincie Utrecht wettelijk verantwoordelijk is voor het regionaal openbaar vervoer in de provincie Utrecht (Provincie Utrecht, 2023). De gemeenten Utrecht, Amersfoort, Zeist en Soest zijn een stakeholder, omdat de gemeenten in de corridor USP-Amersfoort liggen. De regio Amersfoort is belangenbehartiger van negen gemeenten in en rondom Amersfoort en de U10 is belangenbehartiger van zestien gemeenten in en rondom Utrecht. De regio Amersfoort en de U10 zijn een stakeholder, omdat zij gemeenten vertegenwoordigen die in de corridor USP-Amersfoort liggen. Rijkswaterstaat is een stakeholder, omdat Rijkswaterstaat de A28 beheert die in de corridor USP-Amersfoort ligt (Rijkswaterstaat, z.d.), Het ministerie van Defensie is een stakeholder, omdat er acht defensieterreinen in de corridor USP-Amersfoort liggen (Ministerie van Defensie, z.d.). De NS is een stakeholder, omdat er treinsporen lopen in de corridor USP-Amersfoort (NS, 2024). De

BBD is een buurtvereniging van drie wijken: Parmentiersland, Patijnpark en Dichtersbuurt (Dichterbij, z.d.). De BBD is een stakeholder, omdat de inwoners van de drie wijken potentieel gebruiker zijn van het HOV.

Vervolgens wordt dit onderzoek uitgevoerd met behulp van het opstellen en afnemen van semigestructureerde interviews. Door middel van semigestructureerde interviews wordt primaire data verkregen (Ajayi, 2017). Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat deze onderzoeksmethode aansluit bij kwalitatief, inductief onderzoek (Adams, 2015; Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Door gebruik van semigestructureerde interviews wordt door middel van open vragen onafhankelijke gedachten van individuen over bepaalde onderwerpen bepaald (Adams, 2015).

Semigestructureerde interviews worden afgenomen met behulp van een interviewgids. De interviewgids wordt weergegeven in bijlage B. De interviewgids is gestructureerd op basis van vier hoofdonderdelen, vragen met betrekking tot: introductie, invloed en betrokkenheid van de stakeholder, HOV en de mobiliteitshub. Op basis van de interviewvragen van invloed en betrokkenheid van de stakeholder worden de kritische succesfactoren uit de interviewdata gekoppeld aan de theoretische kritische succesfactoren. Op basis van de interviewvragen van HOV en de mobiliteitshub worden de succescriteria bepaald.

Het doel van de semigestructureerde interviews is het bepalen van de kritische succesfactoren en de succescriteria die het succes van het multistakeholderproject bepalen. In de interviewgids zijn vragen en vervolgvragen toegevoegd. Vervolgvragen zijn opgesteld na gesloten vragen in het semigestructureerde interview om meer duidelijkheid te krijgen omtrent de gesloten vragen. Door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews met vragen en vervolgvragen worden onderwerpen met betrekking tot het onderzoek bij elke geïnterviewde aangehaald, maar behoud de interviewer ook de ruimte om door te vragen op het onderwerp (Adams, 2015).

Na de afname van de semigestructureerde interviews worden de opnamen geanalyseerd met behulp van thematische data analyse. De uitvoering van de thematische data analyse wordt weergegeven in paragraaf 4.3.

4.2. Dataverzameling

In dit onderzoek zijn in totaal zeventien interviews afgenomen. Vijftien interviews zijn individueel afgenomen en twee interviews zijn met twee geïnterviewden tegelijkertijd afgenomen. Vijftien interviews zijn in persoon afgenomen en twee interviews zijn online afgenomen. In dit onderzoek is gestreefd naar alle interviews in persoon af te nemen, omdat bij interviews in persoon er kwalitatief beter kan worden doorgevraagd op gegeven antwoorden. Vanwege de onmogelijkheid om in persoon af te spreken op locatie is gekozen om twee interviews online af te nemen.
Alle interviews zijn in het Nederlands afgenomen en verwerkt. Dit betrof bij alle geïnterviewden de eerste taal.

4.3. Thematische data analyse

Het doel van de thematische data analyse is om patronen te herkennen, analyseren en te interpreteren om de betekenis te achterhalen achter de kwalitatieve data (Clarke & Braun, 2017).

De thematische data analyse wordt uitgevoerd door vier onderdelen. (Clarke & Braun, 2017) Allereerst worden de interviews getranscribeerd met als doel de data te kunnen onderzoeken (Clark & Braun, 2017). De data wordt getranscribeerd met behulp van het transcribeerprogramma *"Turboscribe"*. De transcripten worden nauwkeurig nagekeken en eventuele onjuistheden en spelfouten worden aangepast. Vervolgens worden interviews gecodeerd, aan de hand van thema's,

concepten en subconcepten, met het operationalisatieschema. Het operationalisatieschema is weergegeven in bijlage A. De data is gecodeerd met behulp van *"NVivo"*. In totaal zijn 21 deductieve codes geformuleerd. Dit zijn vier codes op basis van de invloed van stakeholders: urgentie, legitimiteit, macht en belang; acht codes op basis van betrokkenheid van stakeholders: machtsoverdracht, gezamenlijke besluitvorming, coproductie, coördinatie, coöperatie, consultatie, informeren en monitoren; en zeven codes op basis van inhoudelijke perspectieven: HOV-product, mobiliteitshub, doelgroep, knelpunten HOV-product, knelpunten, mobiliteitshub, ongewenste doelgroepen en routering.

Vervolgens vindt data-interpretatie plaats met als doel data om te zetten in informatie en uiteen te zetten in het resultatenhoofdstuk. De uiteenzetting van de informatie wordt gedaan aan de hand van de gevormde thema's, concepten en subconcepten in het operationalisatieschema.

4.4. Valkuilen en kanttekeningen

In dit onderzoek zijn enkele kanttekeningen te benoemen die betrekking hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft betrekking tot regionale bereikbaarheid in de provincie Utrecht, waarbij negentien stakeholders van elf verschillende organisaties zijn geïnterviewd. Bij deze stakeholders mist de het meenemen van reizigers op regionaal niveau. Dit kan leiden tot het ontbreken van reizigersperspectief in de resultaten van mijn onderzoek, waardoor de resultaten incompleet kunnen zijn. Om de valkuil tegen te gaan is een buurtraadmedewerker benaderd die ingaat op de reizigersbelangen op lokale schaal, waardoor er wel reizigersbelangen worden meegenomen in dit onderzoek. Deze zijn echter niet geldig voor het gehele onderzoeksgebied.

4.5. Ethische overwegingen

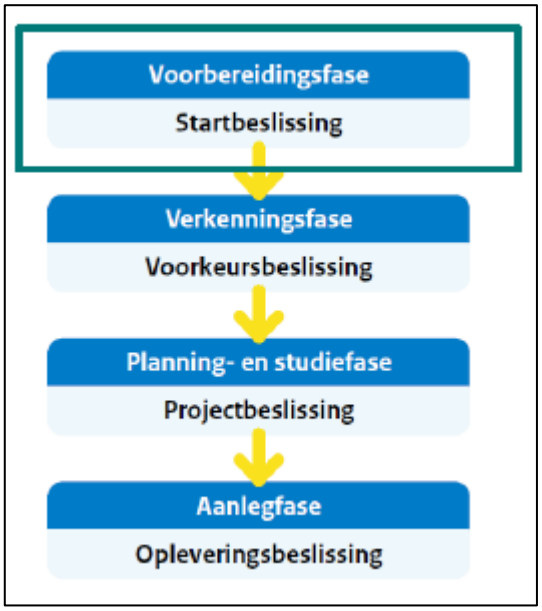
Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarbij primaire data wordt verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Tijdens de uitvoering van deze interviews wordt zorgvuldig rekening gehouden met diverse ethische overwegingen, zowel voorafgaand aan, tijdens als na het interviewproces. De interviewer is zich bewust van de eigen positie binnen het onderzoek en houdt rekening met de relatie tot de geïnterviewde, wat van invloed kan zijn op het verloop van het gesprek (Gajjar, 2013). Geïnterviewden worden vooraf volledig geïnformeerd over het doel van onderzoek en over wat deelname inhoudt. Daarbij wordt benadrukt dat deelname geheel vrijwillig is en dat men op elk gewenst moment mag terugtrekken zonder gevolgen (Gajjar, 2013; Arifin, 2018).

De interviews vinden plaats op een locatie die in overleg met de geïnterviewde is bepaald, zodat een veilige en vertrouwde setting wordt gecreëerd (Arifin, 2018). Tijdens het gesprek toont de interviewer flexibiliteit, cultureel bewustzijn en wordt er rekening gehouden met mogelijke taalbarrières (Arifin, 2018). Alle gegevens die tijdens de interviews worden verzameld, worden vertrouwelijk behandeld en de geïnterviewden worden geanonimiseerd (Gajjar, 2013; Arifin, 2018). De data wordt zorgvuldig opgeslagen en versleuteld; zodra deze niet meer nodig is, wordt deze vernietigd.
Daarnaast wordt er expliciet toestemming gevraagd om het interview op te nemen, met toelichting op het doel van de opname. Tot slot wordt in dit onderzoek rekening gehouden met mijn positie als afstudeerstagiair bij de gemeente Zeist en de relatie en verhouding tot de geïnterviewde stakeholders.

4.6. Context: préverkenning BRT USP-Amersfoort

Dit onderzoek richt zich op de préverkenning BRT USP-Amersfoort. De préverkenning BRT USP-Amersfoort is een onderzoek opgesteld door het Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT). Het MIRT is een door de Rijksoverheid ontwikkeld programma gericht op het bevorderen van bereikbaarheid, veiligheid en inrichting in de ruimte. Het programma is gedecentraliseerd, waarbij het Rijk samenwerkt met andere overheidsinstanties, zoals provincies, gemeenten, vervoerregio's en waterschappen aan projecten (Rijksoverheid, z.d.).

Een MIRT-project heeft een vast beleidsmatig proces en werkwijze. Een MIRT-project bestaat uit vier fasen: de voorbereidingsfase, de verkenningsfase, de planning- en studiefase en aanlegfase (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Dit is weergegeven in figuur 6. Dit onderzoek richt zich op de voorbereidingsfase.



Figuur 6 - vier fasen van een MIRT-project (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)

De voorbereidingsfase van een MIRT-project bestaat uit drie onderdelen: agendering van de opgave, MIRT-onderzoek en de startbeslissing (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Dit onderzoek richt zich op het MIRT-onderzoek.

Het doel van een MIRT-onderzoek is de inhoudelijke scope en de stakeholders binnen het MIRT-project te bepalen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2016). Een MIRT-onderzoek is een op zichzelf staand onderzoek, dat wordt uitgevoerd om een aanvraag te kunnen doen tot een MIRT-verkenning (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). De préverkenning BRT USP-Amersfoort heeft als doel de MIRT-startbeslissing te vormen door het uitvoeren van het MIRT-onderzoek (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025).

De préverkenning BRT USP-Amersfoort heeft als doel een concreet inzicht te vormen omtrent doelen, belangen, knelpunten, oplossingsrichtingen, aanpak, participatie, raakvlakken, koppelkansen, investering en mogelijke financiering van implementatie van HOV in de corridor USP-Amersfoort (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Het hoofddoel is als volgt: "*Het versnellen van de mobiliteitstransitie en verbeteren van de openbaar vervoer (OV) bereikbaarheid in de groeiende metropoolregio Utrecht (MRU) door uitbreiding van het OV-netwerk, inclusief een HOV-verbinding USP–Amersfoort*" (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025).

Bij de implementatie van HOV wordt rekening gehouden met koppeling aan bestaande knooppunten, zoals de herontwikkeling van een mobiliteitshub (persoonlijke communicatie, 9 december 2024); persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). De implementatie van HOV moet bijdragen aan de centrale ambities binnen de MRU. Dit zijn mobiliteitstransitie, verbeteren en uitbreiden van het regionale openbaarvervoersnetwerk en aansluiten van openbaar vervoer op nieuwe woningbouw en arbeidsplaatsen (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025).

Bij de préverkenning BRT USP-Amersfoort zijn in totaal 31 personen betrokken die veertien organisaties vertegenwoordigen die zijn onderverdeeld in vijf teams: het kernteam, het strategisch overleg, de projectgroep, het coördinatieteam en het opdrachtgeversoverleg (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Het kernteam is verantwoordelijk voor het leveren van inhoudelijke input met betrekking van het HOV en de mobiliteitshub, het strategisch overleg is verantwoordelijk voor het inbrengen en afstemmen van belangen in de préverkenning, de projectgroep is

ondersteunend aan het kernteam en levert inhoudelijke input over het HOV, de mobiliteitshub en/of door gebiedskennis, het coördinatieteam coördineert de préverkenning en is eindverantwoordelijk voor het opstellen van het einddocument voor de MIRT-startbeslissing en het opdrachtgeversoverleg is verantwoordelijk voor het stellen van kaders, waarin het coördinatieteam zijn werk uitvoert en de opdrachtgevers zijn eindverantwoordelijk voor mobiliteit voor de individuele organisaties (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025).
Naast de vijf teams is de samenwerkingsorganisatie UNED van belang. UNED is een samenwerkingsorganisatie in de provincie Utrecht, waar het Rijk, de provincie en de gemeenten samenwerken op regionale schaal op het gebied van wonen, werken, bereikbaarheid en leefbaarheid (UNED, z.d.). De préverkenning wordt vanuit het Rijk gefinancierd via UNED. UNED, vanuit het Rijk, en het opdrachtgeversoverleg, vanuit de provincie, beslissen uiteindelijk samen over de uitkomsten in het einddocument van de préverkenning.

Het kernteam is verantwoordelijk voor het leveren van inhoudelijke input met betrekking van het HOV en de mobiliteitshub, het strategisch overleg is verantwoordelijk voor het inbrengen en afstemmen van belangen in de préverkenning, de projectgroep is ondersteunend aan het kernteam en levert inhoudelijke input over het HOV, de mobiliteitshub en/of door gebiedskennis, het coördinatieteam coördineert de préverkenning en is eindverantwoordelijk voor het opstellen van het einddocument voor de MIRT-startbeslissing en het opdrachtgeversoverleg bestaat uit directeuren van de afdelingen mobiliteit van het ministerie van I&W, provincie Utrecht, U10, regio Amersfoort, gemeente Utrecht, gemeente Amersfoort en UNED, is verantwoordelijk voor het stellen van kaders, waarin het coördinatieteam zijn werk uitvoert en is medeverantwoordelijk voor de eindbeslissing van het einddocument.(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025).

Bij de préverkenning BRT USP-Amersfoort zijn enkele kritische succesfactoren en succescriteria al vastgesteld, waardoor deze in de resultaten en conclusie niet worden behandeld.

In totaal zijn er drie kritische succesfactoren die niet worden bepaald op basis van de interviewdata: identificatie van stakeholders, duidelijke doelstellingen en planning en beschikbaarheid van middelen en personeel.
De identificatie van stakeholders is al bepaald door de preliminaire stakeholderanalyse. Duidelijke doelstellingen en planning zijn niet van toepassing in dit onderzoek, omdat tijdens de préverkenning een gemeenschappelijke doelstelling van het project is gevormd (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Beschikbaarheid van middelen en personeel is niet van toepassing in dit onderzoek, omdat de beschikbaarheid van personeel en middelen al zijn vastgesteld bij aanvang van de préverkenning. Hierin zijn de stakeholders bepaald die vanuit de stakeholdersorganisaties direct betrokken zijn bij de préverkenning en de financiële middelen zijn vastgesteld door het Rijk en de provincie Utrecht die beide twee miljoen euro hebben begroot.

In totaal zijn er drie succescriteria die niet worden bepaald in dit onderzoek: tijd, kosten en gebruikerstevredenheid. Tijd is niet van toepassing in dit project, omdat door het coördinatieteam een planning is opgesteld voor de préverkenning BRT USP-Amersfoort met tussentijdse deadlines. De préverkenning BRT USP-Amersfoort hoort af te zijn voor het zomerreces in 2026 (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Kosten zijn niet van toepassing in dit project, omdat de kosten voor de préverkenning BRT USP-Amersfoort zijn vastgesteld door het ministerie van I&W en de provincie Utrecht. De kosten van de préverkenning BRT USP-Amersfoort bedragen in totaal vier miljoen euro (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Gebruikerstevredenheid is niet van toepassing in dit project, omdat gebruikerstevredenheid kan worden gemeten wanneer de HOV-lijn wordt gebruikt. Op het moment van schrijven, 27 juni 2025, is de HOV-lijn nog niet in gebruik.

5. Resultaten

5.1. Invloed van stakeholder

Om de invloed van de stakeholder te bepalen wordt onderscheid gemaakt tussen vier factoren: macht, belang, urgentie en legitimiteit.
Op basis van macht en belang wordt met behulp van de macht-belang matrix de manier van impact van de stakeholder op het project bepaald. De stakeholder wordt gecategoriseerd op basis van vier categorieën: 'veel macht en veel belang' zijn de sleutelfiguren en moeten nauw worden betrokken, 'veel macht en weinig belang' moeten worden tevredengesteld, 'weinig macht en veel belang' dienen regelmatig te worden geïnformeerd en 'weinig macht en weinig belang' dienen te worden gemonitord (Zhu et al, 2024).
Op basis van macht, urgentie en legitimiteit wordt de rol van de stakeholder bepaald en wordt de stakeholder getypeerd in één van de acht rollen: definitieve, dominante, gevaarlijke, afhankelijke, vrijwillige, veeleisende, slapende of non-stakeholder (Mitchell et al, 1997).
In 5.3. wordt ingegaan op hoe de invloed van de stakeholder leidt tot kritische succesfactoren.

5.1.1. Macht-belang matrix

5.1.1.1. Macht

De provincie Utrecht ziet zichzelf als een stakeholder met macht. Zij is als openbaar vervoer (OV) autoriteit verantwoordelijk voor het OV in de provincie Utrecht, en benadrukt daarmee haar centrale rol: "*De provincie Utrecht is natuurlijk als OV-autoriteit verantwoordelijk voor het openbaar vervoer"* (Respondent 1). De provincie beschikt over verschillende vormen van macht:

- Dwingende macht naar gemeenten, door een inpassend plan te kunnen maken, waarmee het voorziet in haar eigen belangen. Een inpassend plan maken wordt uitgeoefend door druk uit te voeren op gemeenten via directeuren of via lobby's van de provincie Utrecht;
- Instrumentele macht, omdat de provincie de concessie beheert en financieel verantwoordelijk is voor het regionale OV in de provincie Utrecht. Dit geeft haar directe invloed op keuzes in het project.

Tegelijkertijd onderkent de provincie haar afhankelijkheid van het Rijk. In dit project is een financiële bijdrage van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) noodzakelijk om dit project uit te voeren: *"Dit project gaat alleen werken wanneer we ook een rijksbijdrage krijgen"* (Respondent 2). Hieruit blijkt dat de provincie zelf macht kan uitoefenen naar gemeenten, maar op haar beurt afhankelijk is van het Rijk voor financiële dekking van het project en besluitvorming van hogerop. Het Rijk beïnvloedt de provincie, en de provincie beïnvloed de gemeenten.

In de context van de préverkenning erkennen de gemeenten de leidende rol van de provincie Utrecht. Deze positie komt voort uit de verantwoordelijkheidsrol van de provincie als OV-autoriteit en concessiebeheerder. De gemeenten Utrecht, Zeist en Soest geven expliciet aan afhankelijk te zijn van de provincie. De gemeente Utrecht noemt dat de provincie Utrecht, het Rijk en zichzelf de drie centrale spelers zijn in de préverkenning '*Bus Rapid Transit'* (BRT) USP-Amersfoort. De andere gemeenten erkennen de rol van de provincie Utrecht en het Rijk wel als machtige stakeholder, maar benaderen de gemeente Utrecht niet als stakeholder met evenveel macht, waardoor er een verschil in inzicht van macht tussen de gemeente Utrecht en de gemeenten Amersfoort, Zeist en Soest is.

De regio Amersfoort en Utrecht10 (U10) wijzen op het mobiliteitsgezag van de provincie in dit project. Zij benadrukken haar financiële en opdrachtgevende rol. De Bewoners Belangen Dichterbij

(BBD) en de gemeente Soest verwijzen daarnaast naar de provincie als eindverantwoordelijke, waarmee zij hun eigen doelstellingen op het gebied van mobiliteit afstemmen. Opvallend is dat de stakeholderorganisaties Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie en Nederlandse Spoorwegen (NS) de macht van de provincie niet expliciet aangeven.

In de préverkenning beschikken gemeenten over een vorm van intragemeentelijke macht in het project door middel van gemeentelijke vertegenwoordigers (de gemeenteraad en de wethouder). De gemeentelijke vertegenwoordigers kunnen invloed uitoefenen om gemeentelijke belangen na te streven naar andere stakeholderorganisaties in de préverkenning, maar hebben geen besluitvormende macht om eindbesluiten te nemen in de préverkenning. Er is wel een verschil tussen de gemeenten bij besluitvormde macht, omdat de gemeenten Utrecht en Amersfoort direct zijn vertegenwoordigd in het opdrachtgeversoverleg en de gemeenten Zeist en Soest indirect zijn vertegenwoordigd in het opdrachtgeversoverleg via de regionale samenwerkingsorganisaties: de gemeente Soest via de regio Amersfoort en de gemeente Zeist via U10 (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Het opdrachtgeversoverleg is één van de twee partijen die uiteindelijk het einddocument van de préverkenning goedkeurt. De gemeenten Utrecht en Amersfoort kunnen direct eigen belangen nastreven in het opdrachtgeversoverleg en de gemeenten Zeist en Soest kunnen dat niet, enkel via de samenwerkingsorganisaties die ook belangen van andere gemeenten in de provincie Utrecht vertegenwoordigen. Op deze manier is het mogelijk dat specifieke gemeentelijke belangen van de gemeenten Zeist en Soest bij de besluitvorming minder expliciet aan bod komen.

De regio Amersfoort en de U10 benoemen zelf geen directe macht in de préverkenning te hebben, maar enkel via de gemeenten die zij vertegenwoordigen. Ze omschrijven hun rol als faciliterend en coördinerend en niet beslissend. Zij brengen belangen van gemeenten in, maar nemen zelf geen formele besluiten in de préverkenning. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden, omdat de regio Amersfoort en de U10 wel in het opdrachtgeversoverleg aanwezig zijn, waarin besluiten worden genomen over het eindproduct, terwijl ze aangeven een faciliterende en coördinerende rol te hebben voor de gemeenten.

Rijkswaterstaat geeft aan geen directe macht te hebben, omdat het de uitvoeringsorganisatie is van het ministerie van I&W: "*als het gaat echt om beleidsmatige beslissingen, dan moeten we dat in overleg doen met I&W. Zij hebben uiteindelijk het mandaat en wij niet*" (Respondent 16). Rijkswaterstaat heeft wel indirecte macht in de préverkenning, omdat het ministerie van I&W (mede)financieel verantwoordelijk is. De afhankelijkheid van andere stakeholderorganisaties tegen Rijkswaterstaat wordt enkel aangegeven door de gemeente Utrecht, vanwege dat Rijkswaterstaat het hoofdwegennet beheert en een mogelijke routering van het hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) over het hoofdwegennet rijdt. De machtspositie van Rijkswaterstaat wordt niet erkend door de andere stakeholderorganisaties.

Het ministerie van Defensie benoemt macht uit vanzelfsprekendheid: "*het ministerie heeft altijd mandaat*" (Respondent 17). Het ministerie van Defensie geeft aan dat het geen inhoudelijke keuzes kan maken omtrent de HOV-ontsluiting, vanwege gebrek aan kennis over implementatie van HOV, maar wel invloed kan uitoefenen om het eigen belang na te streven. Het ministerie van Defensie benoemt geen instrumentele, financiële macht te hebben, maar door het duidelijk maken dat macht vanzelfsprekend is kan de stakeholderorganisatie in de toekomst wel instrumentele macht uitdragen.

NS geeft aan geen macht te hebben in dit project, omdat NS niet de vervoerder is van het HOV en geen financiële bijdrage levert aan de implementatie van HOV.

De BBD benoemt enkel interne macht te hebben middels de ledenvergadering. Deze macht reikt echter tot de gemeente Zeist en de provincie Utrecht, waarbij adviezen uit de ledenvergadering niet bindend zijn (Respondent 19). Om deze reden heeft de BBD geen macht in de préverkenning.

Op basis van de geanalyseerde interviewdata blijkt dat de provincie Utrecht de stakeholder met de meeste macht is. Daarna is het ministerie van Defensie de partij met de meeste macht. Daarna volgen de gemeenten Utrecht en Amersfoort en Rijkswaterstaat als stakeholders met een relatief hoog machtsniveau. Vervolgens zijn de gemeenten Zeist en Soest, regio Amersfoort en U10 de organisaties met een middelhoog machtsniveau en NS en de BBD hebben een laag machtsniveau.

5.1.1.2. Belang

Algemeen belang

Op basis van de geanalyseerde interviewdata worden drie algemene thematische belangen geformuleerd: groei van de regio, visie en planvorming en integraliteit bij de préverkenning.

De groei van de regio wordt omschreven als regionaal hoofddoel van stakeholderorganisaties bij het project. Groei van de regio richt zich op het vooropstellen van maatschappelijke belangen in de regio. Maatschappelijke belangen zijn groei van woon- en werkvoorzieningen en behoud van recreatievoorzieningen. Concreet zijn dat 140.000 woningen bouwen en 165.000 arbeidsplaatsen in de metropoolregio Utrecht (MRU) en 40.000 woningen en 32.000 arbeidsplaatsen in Amersfoort. Dit gaat gepaard met de uitdaging van schaarste in Nederland: "*De ruimte is schaars in Nederland, dus daar proberen we ook echt om met die maatschappelijke bril naar te kijken*" (Respondent 18). NS benoemt dat Nederland op een duurzame manier ontsluiten aansluit bij maatschappelijke belangen. De gemeenten Amersfoort en Zeist omschrijven HOV-ontwikkeling als middel om de groei in de regio en behoud van leefbaarheidskwaliteit te bewerkstelligen: "*Het gaat niet om het middel. Het gaat om het doel*" (Respondent 7). De stakeholders benaderen dit ook, waarbij individuele belangen aan moeten sluiten op maatschappelijke belangen in de regio.

HOV-ontwikkeling dient als aanvulling op omgevingsvisies en -plannen van gemeenten in de provincie Utrecht. Het verschilt per gemeente hoe HOV-ontwikkeling aansluit op omgevingsvisies en -plannen. De gemeenten Amersfoort, Zeist en Soest benaderen de HOV-ontwikkeling als een positieve aanvulling op de bestaande omgevingsvisies, waarbij HOV leidt tot een toevoeging aan de mobiliteit als alternatief voor de auto en het HOV aansluit bij de groei van inwoners en arbeidsplaatsen in de provincie. De gemeente Utrecht benadert de aanvulling op de omgevingsvisie als een opgave, omdat de omgevingsvisie van het Utrecht Science Park (USP) voorkeur geeft aan lopen en fietsen boven OV-ontwikkeling. HOV-ontwikkeling is voor de gemeente Utrecht een uitdaging, terwijl dit voor de gemeenten Amersfoort, Zeist en Soest een positieve aanvulling is.

De provincie Utrecht benadert het belang van integraliteit, waarbij integraliteit wordt omschreven als het overleggen met alle organisaties, zodat de HOV-ontwikkeling kan worden toegepast in omgevingsplannen van de gemeente, de provincie en mogelijk het Rijk. Integraliteit gaat, volgens de gemeente Utrecht, in op koppeling van verschillende belangen aan elkaar: "*op het moment dat HOV beter wordt, dan verbetert zowel de bereikbaarheid van USP, OV-bereikbaarheid, als dat dat ook Utrecht Centraal ontlast*" (Respondent 4). Integraliteit gaat in op overleggen met alle organisaties, gelijkstellen van belangen van verschillende stakeholderorganisaties tot wederzijdse belangen.

Thematische belangen

Op basis van de geanalyseerde interviewdata worden negen thematische belangen geformuleerd: het bereikbaarheidsbelang, woonbelang, arbeidsbelang, financieel belang, recreatief belang, duurzaamheidsbelang, Utrecht Centraal belang, USP-belang en het veiligheidsbelang.

Alle organisaties hebben bereikbaarheidsbelangen bij de ontwikkeling van HOV in de préverkenning. Ontwikkeling van HOV moet bijdragen aan de mobiliteitstransitie in de corridor USP-Amersfoort. De mobiliteitstransitie in de provincie Utrecht richt zich op een hoge modal split van het OV ten opzichte van de auto. Een doel van de mobiliteitstransitie is minder filevorming en behoud van doorstroming. De provincie Utrecht benoemt dat op korte termijn geen ontwikkeling van infrastructuur mogelijk is op het hoofdwegennet en dat HOV-ontwikkeling dient als oplossing om druk op de mobiliteit tegen te gaan. De gemeente Zeist geeft aan dat minder autogebruik gepaard moet gaan met minder autobezit: "*we willen juist eigenlijk dat mensen naar minder autogebruik toegaan of hopelijk zelfs minder autobezit*" (Respondent 10). De mobiliteitstransitie moet in gang worden gezet door push- en pullfactoren. Pushfactoren zijn het verhogen van parkeertarieven en het verminderen van parkeerplaatsen in stedelijk gebied en verplaatsen naar buiten stedelijk gebied. Een pullfactor is dat HOV dient als alternatief voor de auto door tijdwinst.
Behoud en bevorderen van regionale bereikbaarheid wordt omschreven door het aansluiten op de behoefte van reizigers met het doel reizigers tevreden te houden bij HOV-implementatie. Het belang van HOV-implementatie als "*de belangrijkste bus/OV-verbinding in de regio*" (Respondent 14) is voor de regionale verbinding van belang. Om regionale bereikbaarheid te bevorderen dient Amersfoort Centraal als overstappunt goed te worden ingericht. Door HOV-implementatie wordt een significante druk op Amersfoort Centraal verwacht. De gemeente Amersfoort benadert daarom dat de routering van het HOV mogelijk niet via Amersfoort Centraal loopt, terwijl andere stakeholders benoemen dat OV-reizigers uit het land moeten worden afgevangen op Amersfoort Centraal en via het HOV naar het USP reizen. Op deze manier zijn verschillen qua inzichten te herkennen tussen de gemeente Amersfoort en andere stakeholderorganisaties.

Het woonbelang gaat in op aansluiting van HOV op nieuwe woningbouw, volgens de provincie Utrecht, de gemeenten Utrecht, Amersfoort, Zeist en Soest en Rijkswaterstaat. Nieuwe woningbouw in de corridor USP-Amersfoort vindt plaats in Amersfoort, de Galgenwaard, de Archimedeslaan en Soesterberg-Noord. Nieuwe woningbouw in de corridor USP-Amersfoort wordt gebouwd met een lage parkeernorm, waarbij aansluiting op HOV van groot belang is om bereikbaarheid te behouden in de provincie Utrecht.

Het arbeidsbelang gaat over de aansluiting van HOV op bedrijvigheid en wordt benoemd door de provincie Utrecht, de gemeente Zeist, Rijkswaterstaat en het ministerie van Defensie. De gemeente Zeist benoemt een aantrekkelijke werkgemeente te willen zijn: "*je wil ook goed bereikbaar zijn voor bedrijven, voor personeel*" (Respondent 9). De gemeente Zeist geeft aan dat bereikbaarheid van bedrijven kan worden verbeterd door implementatie van HOV. Het ministerie van Defensie stelt dat de groei van het ministerie van Defensie met tweeduizend tot drieduizend werknemers leidt tot meer druk op verkeersknooppunten. HOV draagt bij aan de ontsluiting van het gebied van het ministerie van Defensie.

Het financieel belang gaat over het betaalbaar houden van HOV-implementatie en het creëren van draagvlak voor het HOV. Het financieel belang wordt benoemd door de provincie Utrecht, de gemeente Soest, de regio Amersfoort, U10, Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie en NS. De provincie Utrecht, de U10 en NS benoemen dat de HOV-verbinding betaalbaar en exploitabel moet zijn, vanwege het beschikbare ontwikkelbudget. Alle bovenstaande organisaties geven aan dat dit aan moet sluiten op de reiziger om draagvlak te creëren: "*je hebt het over efficiënte besteding van belastingeuro's, dan is het aantrekkelijk om snelle verbindingen met zoveel mogelijk reizigers aan te bieden*" (Respondent 2). Draagvlak generen is van financieel belang, omdat dit inkomsten oplevert door het verhogen van de bezettingsgraad in het HOV.

Het recreatief belang gaat over het aansluiten van HOV op recreatie en behoud van erfgoed. Het recreatief belang wordt benoemd door de provincie Utrecht, de gemeente Zeist en de regio Amersfoort. De provincie Utrecht heeft een grote verantwoordelijkheid op het gebied van erfgoed. Bij HOV-implementatie moet rekening gehouden worden met erfgoed, zoals de 'Wegh der Weegen' en de Hollandse Waterlinie. De gemeente Zeist en de regio Amersfoort benoemen het belang dat HOV moet aansluiten op recreatiegebieden in de corridor USP-Amersfoort. Mobiliteitshubs dienen als toegangspoorten naar recreatie, waarbij HOV zorgt voor extra bereikbaarheid van de recreatiegebieden in de corridor USP-Amersfoort.

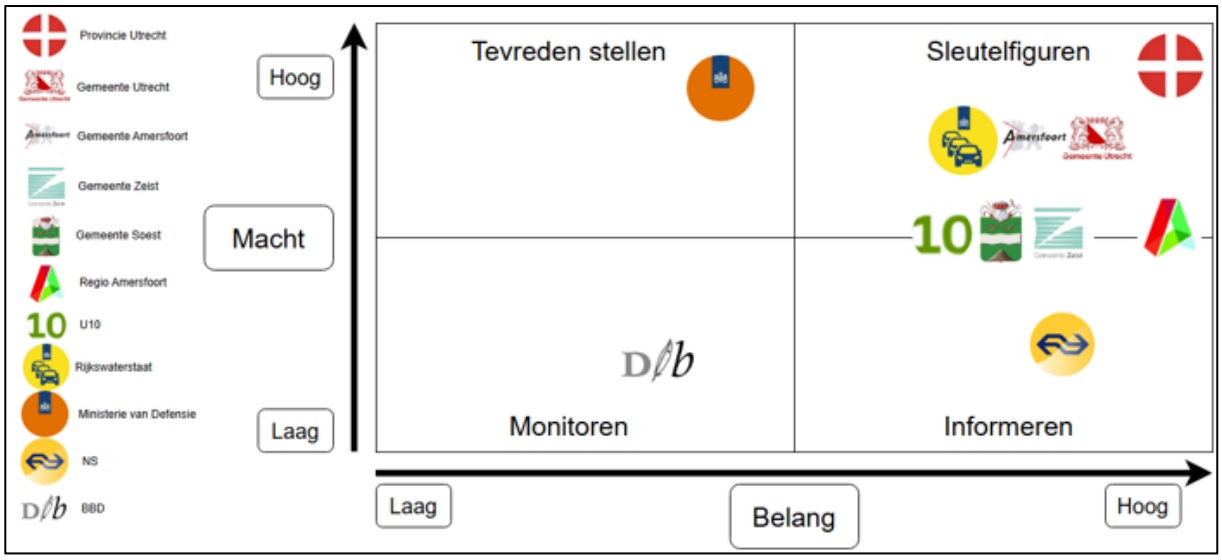
Het duurzaamheidsbelang gaat in op bescherming van natuurlandschap en verduurzaming van mobiliteit en wordt benoemd door de provincie Utrecht, de gemeenten Zeist en Soest, de regio Amersfoort en de BBD. De provincie Utrecht, de regio Amersfoort en de BBD geven aan het belang aan van behoud en aantrekkelijk houden van natuur. De provincie Utrecht benoemt het regionale belang met focus op de Utrechtse Heuvelrug, waarbij HOV leidt tot minder druk op het milieu door het afvangen van automobilisten. De BBD geeft het lokale belang aan van het tegengaan van boskap om HOV-infrastructuur te ontwikkelen. De gemeenten Zeist en Soest benoemen het belang van verduurzaming van mobiliteit door schoner autobezit.

Het Utrecht Centraal belang gaat in op het ontlasten van Utrecht Centraal en wordt benoemd door de gemeenten Utrecht en Amersfoort, de regio Amersfoort en NS. De gemeente Utrecht omschrijft het technische aspect van de druk op Utrecht Centraal, waarbij de druk op alles rondom de OV-terminal naar verwachting in de toekomst te hoog wordt. Het belang om mensen af te vangen en vanaf Amersfoort Centraal naar het USP te brengen leidt tot het bevorderen van het functioneren van Utrecht Centraal.

Het USP-belang gaat in op behoud van kwaliteit van het USP en wordt benoemd door de provincie Utrecht en NS. Bereikbaarheid van het USP staat onder druk, doordat het de nummer één bestemming van NS-reizigers in Nederland is, terwijl het geen treinstation heeft en het USP "*een belangrijke kennis en economische motor voor onze regio*" (Respondent 2) is. Bereikbaarheid is een middel dat bijdraagt aan het belang om de internationale concurrentiepositie te behouden.

Het laatste belang is het veiligheidsbelang. Het veiligheidsbelang gaat in op dat HOV-implementatie rekening houdt met veiligheid voor de reiziger en omstanders.

Op basis van de interviewdata zijn de stakeholderorganisaties met het hoogste niveau van belang de provincie Utrecht en de regio Amersfoort bij dit project. Vervolgens hebben de gemeenten Utrecht, Amersfoort, Zeist en Soest, U10, Rijkswaterstaat en NS een middelhoog belang bij dit project en hebben het ministerie van Defensie en de BBD een laag belangniveau bij dit project. Op basis van macht en belang wordt de macht-belang matrix bepaald in figuur 7.



Figuur 7 - Macht-Belang matrix

5.1.2. Saillantiemodel

5.1.2.1. Urgentie

Korte termijnperspectief

De provincie Utrecht benadert het belang van toenemende druk op het hoofdwegennet en filevorming op korte termijn, omdat de verwachting is dat de druk op het verkeer te hoog wordt in 2030. Om bereikbaarheid in de provincie Utrecht te waarborgen is het van belang om een alternatief op orde te hebben, waarbij de HOV een belangrijk alternatief is voor de auto. De combinatie van toenemende verkeersdruk en de noodzaak om de regio bereikbaar te houden maakt de ontwikkeling van HOV tijdgevoelig.

De gemeente Zeist benoemt de urgentie door het aankaarten van HOV-implementatie bij de provincie Utrecht: "*Ik heb daar tien keer om gevraagd en de urgentie wordt dan op een gegeven moment toch wel duidelijk, in dit geval bij de provincie*" (Respondent 10). Bepaalde urgentie door het project aan te kaarten bij de provincie Utrecht is ook aanwezig bij de U10: "*waar ik specifiek voor deze préverkenning en eigenlijk ook al een hele tijd eerder met de provincie naar op zoek ben*" (Respondent 15). De U10 erkent ook tijdssensitiviteit bij de aanvraag van de préverkenning bij de provincie Utrecht.

Langetermijnperspectief

De provincie Utrecht schetst een langetermijnperspectief waarin tot 2040 ongeveer 165.000 woningen en 100.000 arbeidsplaatsen moeten worden gerealiseerd. De regio Amersfoort sluit hierbij aan en benadrukt dat huidige ontwikkelingen gericht moeten zijn op de toekomstige uitdagingen van woningbouw en arbeidsplaatsen. Omdat deze doelstellingen pas op langere termijn hoeven te worden gerealiseerd, is de tijdssensitiviteit van het aansluiten van HOV op woningbouw en arbeidsplaatsen laag, volgens de provincie Utrecht..

Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie en NS geven aan dat huidige ontwikkelingen aan moeten sluiten op toekomstige belangen van de stakeholderorganisaties. Het ontwikkelen van toekomst vaste oplossingen die aansluiten op lange termijn oplossingen is van belang voor Rijkswaterstaat. Het ministerie van Defensie omschrijft de verwachting dat toekomstige stijging van parkeerdruk en personeelsdruk moet worden verminderd door bereikbaarheid te waarborgen middels het HOV. NS benadert dit vanuit het belang dat door nu ruimte te creëren en minder druk op Utrecht Centraal te hebben door HOV-ontwikkeling, Utrecht Centraal uiteindelijk weer drukker kan worden.

Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie en NS benoemen enkel toekomstgerichte kwaliteitsbehoudende maatregelen en geen druk in het heden, waardoor de tijdsensitiviteit laag is.

De gemeente Amersfoort benadert het belang van druk op het hoofdwegennet en filevorming door groei van woningbouw de komende decennia. De gemeente Amersfoort gaat in op het langetermijnperspectief van overbelasting van het wegennet. De gemeente Amersfoort benoemt wel het belang, maar geen directe urgentie vanwege het langetermijnperspectief van de komende decennia.

Prioriteit
De gemeente Utrecht geeft op dit moment prioriteit aan andere mobiliteitsprogramma's die spelen in de gemeente: "*Binnen de gemeente Utrecht, dus de MIRT-verkenning is belangrijker en ook de ring Utrecht …. Dat heeft natuurlijk hogere prioriteit*" (Respondent 4). Doordat andere mobiliteitsprogramma's prioriteit hebben, wordt een lager urgentieniveau toebedeeld aan de préverkenning.

Op basis van de interviewdata hebben de provincie Utrecht, de gemeente Zeist en de U10 een vorm van urgentie bij de préverkenning en benoemen de gemeenten Utrecht, Amersfoort en Soest, de regio Amersfoort, Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie, NS en de BBD geen vorm van urgentie bij de préverkenning.

5.1.2.2. Legitimiteit

Legitimiteit wordt bepaald door de mate van aansluiten bij maatschappelijke normen en waarden, waarbij stakeholderorganisaties met een hoge legitimiteit handelen naar gemeenschappelijke overtuigingen. De maatschappelijke normen en waarden die uit de interviewdata naar voren zijn gekomen zijn het aansluiten op de groeiopgave van woningbouw en arbeidsplaatsen en ontwikkeling van bereikbaarheid door de provincie Utrecht duurzaam te ontsluiten.

Aansluiten op de groeiopgave

Alle stakeholders benaderen dat ze aansluiten op de groeiopgave van woningbouw en/of arbeidsplaatsen, maar de stakeholders benaderen dit op verschillende schaalniveaus.
De provincie Utrecht, de gemeente Amersfoort en het ministerie van Defensie benaderen de groeiopgave op nationale schaal. De provincie Utrecht en de gemeente Amersfoort dat zij aan willen sluiten op rijksbeleid omtrent de woningbouwopgave en HOV bijdraagt aan het ontsluiten van de woningbouwopgave. Het ministerie van Defensie richt op de nationale groeiopgaven van arbeidsplaatsen op de legerplaatsen van het ministerie van Defensie.
De gemeente Zeist, regio Amersfoort, de U10, Rijkswaterstaat en NS richten op de regionale groeiopgaven van de provincie Utrecht, waarbij de stakeholderorganisaties richten op de groeiopgaven van woningbouw en arbeidsplaatsen.
De gemeenten Utrecht en Soest benaderen de woningbouwopgave op lokaal niveau, waarbij HOV moet aansluiten op nieuwe woningbouw bij de Galgenwaard, Archimedeslaan en Soesterberg-Noord.
Alle stakeholderorganisaties laten een mate van legitimiteit zien, omdat zij aansluiten op het gebied van de groeiopgaven van woningbouw en arbeidsplaatsen in de provincie Utrecht.

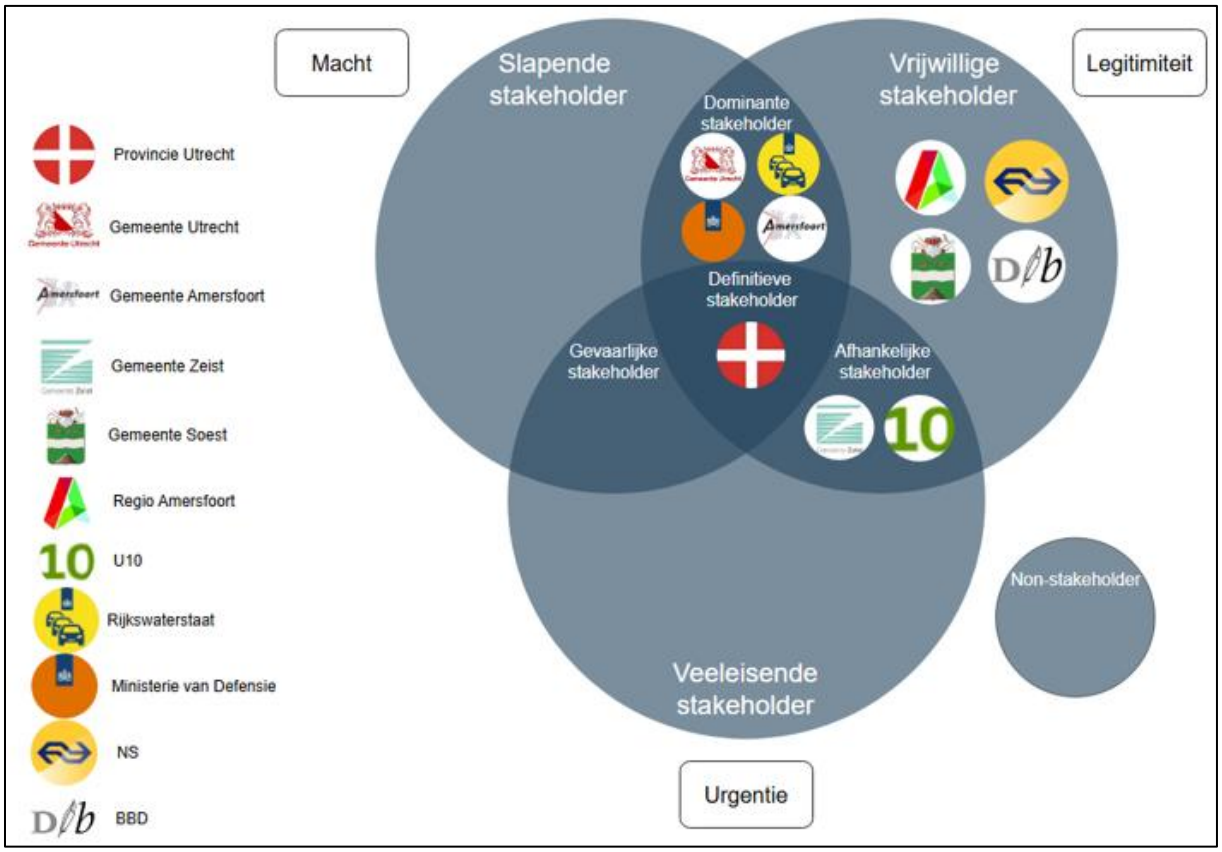
Ontwikkeling van bereikbaarheid

De stakeholderorganisaties richten allemaal op het maatschappelijke belang van ontwikkeling van bereikbaarheid in de provincie Utrecht. Stakeholderorganisaties richten op mobiliteitstransitie, waarbij het HOV bijdraagt aan de ontwikkeling van bereikbaarheid bij de vermindering van autogebruik. Daarnaast richten de stakeholderorganisaties op het ontsluiten van het HOV op nieuwe woningbouw, waardoor betere bereikbaarheid voor nieuwe inwoners wordt gegarandeerd. Het

ministerie van Defensie en de BBD gaan in op lokale bereikbaarheid van werknemers van het ministerie van Defensie en de bewoners van de drie buurten van de BBD, waarbij de ontwikkeling van HOV kan bijdragen aan lokale bereikbaarheid op defensieterreinen en de buurten in Zeist.

Op basis van de interviewdata zijn alle stakeholderorganisaties legitiem, omdat de stakeholderorganisaties aansluiten op de maatschappelijke belangen van de groei van woningbouw en arbeidsplaatsen en de ontwikkeling van bereikbaarheid in de provincie Utrecht.

Op basis van macht, urgentie en legitimiteit wordt het saillantiemodel bepaald in figuur 8.
De provincie Utrecht is de definitieve stakeholder. De gemeenten Utrecht en Amersfoort, Rijkswaterstaat en het ministerie van Defensie zijn de dominante stakeholders. De gemeente Soest, regio Amersfoort, NS en de BBD zijn de vrijwillige stakeholders en de gemeenten Zeist en de U10 zijn de afhankelijke stakeholders. De slapende stakeholder, gevaarlijke stakeholder, veeleisende stakeholder en non-stakeholder komen niet voor in dit onderzoek.



Figuur 8 - Saillantiemodel

5.2. Stakeholderbetrokkenheid

Om stakeholderbetrokkenheid te bepalen bij het project wordt onderscheid gemaakt tussen vier strategieën: de betrekkingsstrategie, tevredenstelstrategie, informeerstrategie en monitorstrategie.

Op basis van de interviewdata wordt geanalyseerd welke vormen van betrokkenheid aanwezig zijn bij de stakeholders in het project en hoe de stakeholders zich daarmee verhouden tot het project. Bij 5.3. wordt ingegaan op welke vormen van stakeholderbetrokkenheid leiden tot kritische succesfactoren.

5.2.1. Betrekkingsstrategie

De betrekkingsstrategie bestaat uit drie subparagrafen: machtsoverdracht, gezamenlijke besluitvorming en coproductie.

5.2.1.1. Machtsoverdracht

Machtsoverdracht tussen organisaties in de préverkenning
Allereerst de machtsoverdracht van gemeenten richting de provincie is terug te zien. De provincie Utrecht wordt door verschillende stakeholderorganisaties benoemd als belangrijke stakeholder die eindverantwoordelijk is voor de préverkenning. De vier gemeenten omschrijven de provincie Utrecht als uiteindelijk beslissende organisatie, vanwege de financiële verantwoordelijkheid die de provincie Utrecht heeft in het project: "*Het OV wordt betaald door de provincie en wie betaalt, bepaalt*" (Respondent 10). De provincie Utrecht is in dit project concessie- en portefeuillebeheerder, waardoor de financiële eindverantwoordelijkheid nogmaals wordt bevestigd. De gemeenten erkennen de eindverantwoordelijkheidspositie en machtspositie van de provincie, waarbij gemeenten aansluiten op doelen van de provincie Utrecht. De rol van gemeenten wordt omschreven als inhoudelijke input en belangen aanleveren aan het coördinatieteam. Op basis van deze informatie kan het coördinatieteam keuzes maken met betrekking tot het vormen van wederzijdse belangen in de préverkenning. De gemeenten benaderen allemaal het belang van inhoudelijke input en belang aanleveren tijdens het proces van de préverkenning en erkennen de verantwoordelijkheid van de provincie Utrecht om uiteindelijk een einddocument op te stellen. De provincie Utrecht erkent ook haar rol als eindverantwoordelijk voor het opstellen van het einddocument, waardoor machtsoverdracht van gemeenten naar de provincie Utrecht gerechtvaardigd is.

Bij de provincie Utrecht is ook sprake van machtsoverdracht, omdat het coördinatieteam, geleid door de projectleider van de provincie Utrecht, de uitkomsten van de préverkenning aanlevert aan het opdrachtgeversoverleg en UNED. Het opdrachtgeversoverleg en de samenwerkingsorganisatie UNED nemen uiteindelijk besluit over het einddocument van de préverkenning. De machtsoverdracht van de provincie Utrecht, via het coördinatieteam, naar het opdrachtgeversoverleg wordt erkend door de provincie Utrecht, doordat het is vastgelegd in de verantwoordelijkheden van de préverkenning. De stakeholders uit de provincie Utrecht erkennen de machtsoverdracht naar het opdrachtgeversoverleg, omdat de sturing van het opdrachtgeversoverleg op het coördinatieteam wordt erkend. De stakeholders erkennen de machtsoverdracht naar UNED, omdat alle stakeholderorganisaties zijn vertegenwoordigd in UNED. Op basis van de interviewdata kan niet worden gezegd vanuit het opdrachtgeversoverleg of er verschil is in inzichten over de machtsoverdracht, omdat er geen stakeholders uit het opdrachtgeversoverleg zijn geïnterviewd.

De derde vorm van machtsoverdracht in de préverkenning vindt plaats van de gemeente Zeist naar de U10 en de gemeente Soest naar de regio Amersfoort, waarbij de gemeenten belangenvertegenwoordiging overhevelen aan de samenwerkingsorganisaties. De gemeenten benaderen deze vorm van machtsoverdracht positief, omdat in regionale projecten de regio sterker staat met één gemeenschappelijk belang, dan belangen van gemeenten los van elkaar. De gemeente Utrecht bevestigt dit en benoemt dat de gemeenten eigenlijk geen rol moeten hebben in de préverkenning, omdat de préverkenning gemeentelijke grenzen overstijgt en gericht is op de regio. Machtsoverdracht moet plaatsvinden naar regionale partijen, zoals de provincie Utrecht, de regio Amersfoort en de U10, omdat zij beslissingen over de regio moeten nemen. De regio Amersfoort en de U10 erkennen het belang van de gemeenten Zeist en Soest, omdat zij de belangen behartigen van deze gemeenten. De provincie Utrecht, regio Amersfoort en de U10 erkennen geen machtsoverdracht naar enkel regionale partijen, omdat gemeenten lokale inhoudelijke input kunnen leveren en omdat de regio Amersfoort en de U10 geen macht hebben om besluiten te nemen voor de gemeenten.

Externe machtsoverdracht
Externe machtsoverdracht vindt plaats wanneer organisaties besluiten in de préverkenning overdragen naar externe partijen die niet direct betrokken zijn bij de préverkenning

Bij UNED vindt externe machtsoverdracht plaats naar het ministerie van I&W. Bij afronding van de préverkenning wordt het einddocument door UNED overgedragen naar het ministerie van I&W, omdat de minister een besluit moet nemen of het onderzoek van de préverkenning wordt omgezet naar een MIRT-verkenning. Externe machtsoverdracht vindt plaats in dit geval naar een hoger bestuursniveau. Dit dient te worden erkend door de stakeholderorganisaties, omdat dit is vastgelegd in het rijksbeleid.

5.2.1.2. Gezamenlijke besluitvorming

Gezamenlijke afweging

Bij gezamenlijke afweging benoemt de provincie Utrecht dat "*alle besluiten die genomen worden binnen UNED, die moeten ook formeel vastgesteld worden door de individuele partijen*" (Respondent 1). De provincie Utrecht benoemt het belang van gezamenlijke afweging van UNED, omdat het project succesvol wordt wanneer er breed draagvlak is vanuit de individuele partijen in het project. Het brede draagvlak wordt versterkt door afstemming met externe stakeholders die niet direct betrokken zijn bij het project, maar wel invloed kunnen uitoefenen op het project. Door deze belangen ook mee te nemen wordt het draagvlak vergroot.
De gemeenten erkennen ook het belang van gezamenlijke afweging, omdat het sluiten van compromissen leidt tot regionale besluitvorming. De gemeente Utrecht dat het proces van de préverkenning moet richten op dat iedere organisatie vanuit eigen belangen moet handelen bij overleggen in het begin van het project en naar mate de préverkenning zich vordert er een verschuiving van belangen plaatsvindt. Hierdoor kan regionale besluitvorming plaatsvinden. De gemeente Amersfoort ondersteunt dit en benoemt het verschil tussen samenwerking vanuit belangen en standpunten: "*Als je in standpunten gaat zitten, dan kom je met dealbreakers uit en dat is niet hoe je samenwerkt. Je moet echt vanuit belangen samenwerken*" (Respondent 7). Door als gemeente vanuit belangen samen te werken vindt gezamenlijke afweging plaats. De andere stakeholder organisaties erkennen ook het belang van het creëren van draagvlak door gezamenlijke afstemming van belangen om tot gezamenlijke besluitvorming te komen.

Gezamenlijke besluitvorming met externe stakeholders vindt plaats op dezelfde manier, waarbij belangen moeten worden afgestemd met externe stakeholders om tot gezamenlijke besluitvorming te komen. De gemeente Utrecht benadert dit door afstemming met het USP en NS benadert dit door afstemming met de dienstregelingen van de HOV-exploitant.

Een nadeel van realiseren van gezamenlijke besluitvorming door afstemming van belangen is dat dit proces tijdsintensief is: "*Want hetzelfde product wordt dus door iedereen goedgekeurd en dat is lastig, want dat is schipperen …. Dat is wel het moeilijkste van regionaal samenwerken"* (Respondent 8). Het belang van gezamenlijke besluitvorming is wel van groter belang dan het nadeel van de tijdsintensiviteit, omdat de stakeholders allemaal benaderen dat gezamenlijke besluitvorming van belang is bij regionale samenwerking.

Controle
Bij gezamenlijke besluitvorming hechten stakeholderorganisaties waarde aan controle op het einddocument. Dit document moet unaniem worden goedgekeurd door alle betrokken partijen. De formele controle vindt plaats via UNED, waar alle stakeholderorganisaties zijn vertegenwoordig en het einddocument officieel wordt goedgekeurd. Op deze manier wordt geborgd dat de gezamenlijke belangenafweging recht doet aan de individuele belangen van de betrokken stakeholderorganisaties.

5.2.1.3. Coproductie

Coproductie wordt niet benoemd in de interviews. Dit is te verklaren doordat het doel van de préverkenning BRT USP-Amersfoort concrete inzichten krijgen in doelen, belangen en knelpunten is. Coproductie gaat in op het ontwerp en het vormgeven van de publieke dienst en doordat binnen de préverkenning enkel concrete inzichten worden gevormd vindt op dit moment in het project nog geen vormgeving plaats van de publieke dienst.

5.2.2. Tevredenstelstrategie

De tevredenstelstrategie bestaat uit twee subparagrafen: coördinatie en coöperatie.

5.2.2.1. Coördinatie

Coördinatie in de préverkenning vindt plaats door het coördinatieteam, waarbij de coördinatie niet vanuit één organisatie plaatsvindt maar vanuit drie: de provincie Utrecht, de regio Amersfoort en Rijkswaterstaat (persoonlijke communicatie, 15 mei 2025). Het coördinatieteam gaat in gesprek met de stakeholderorganisaties voor een belangeninventarisatie, coördineert de gemeenschappelijke overleggen met stakeholderorganisaties voor het afstemmen van belangen. De stakeholders benaderen de coördinatie van het coördinatieteam niet in de interviewdata, waardoor onduidelijk is of de stakeholderorganisaties de coördinatie van het coördinatieteam erkennen. Daarnaast zijn er geen stakeholders benaderd in de interviewdata die onderdeel zijn van het coördinatieteam, waardoor niet ingegaan kan worden op verschillen qua inzichten tussen de stakeholdersorganisaties en het coördinatieteam.

5.2.2.2. Coöperatie

In de préverkenning vindt coöperatie plaats door afstemming van belangen tussen stakeholderorganisaties. De stakeholderorganisaties erkennen dat samenwerking leidt tot het vormen van wederzijdse belangen, die aansluiten op gemeenschappelijke doelen. De regio Amersfoort omschrijft dat ruimtelijke ontwikkeling gemeentegrens overstijgend is en dat integrale afstemming van belangen noodzakelijk is om ruimtelijke ontwikkeling plaats te kunnen laten vinden (Respondent 13). Praktisch vindt dit plaats in de préverkenning via het strategisch overleg, omdat dit team gericht is op afstemming naar wederzijdse belangen tussen stakeholderorganisaties.

Alle stakeholderorganisaties zijn van mening dat belangen moeten worden afgestemd in de préverkenning, omdat op die manier regionale besluitvorming kan plaatsvinden over het HOV en de mobiliteitshub. Daarnaast benoemen stakeholders wel dat het van belang is bij de préverkenning om eerst eigen belangen in te brengen, en daarna wederzijdse belangen te vormen vanuit de individuele belangen. Daarnaast zijn belangen van de provincie Utrecht en de gemeenten al vaak in lijn met gemeenschappelijke doelen, omdat gemeenschappelijke doelen ook voor de provincie Utrecht en de gemeenten individueel van belang zijn. Gemeenschappelijke doelen die aansluiten bij de provincie Utrecht en de gemeenten op individueel niveau zijn het realiseren van woningbouw en bereikbaarheid. De individuele belangen zijn vaak al complementair aan wederzijdse belangen, waardoor geen conflict ontstaat door behoud van eigen belang bij afstemming naar wederzijdse belangen.

Samenwerking tussen de stakeholderorganisaties vindt direct plaats bij gezamenlijke overleggen. Echter wordt aangegeven door de stakeholders dat op dit moment het overleg nog niet plaatsvindt, omdat er eerst nog individuele belangen moeten worden ingebracht (Respondent 9). Op dit moment vindt er nog geen coöperatie plaats tussen de stakeholders, omdat het overleg nog niet plaatsvindt. Op basis van de interviewdata is de verwachting dat de stakeholderorganisaties tijdens gezamenlijke overleggen individuele belangen inbrengen en afstemmen naar wederzijdse belangen.

5.2.3. Informeerstrategie

De informeerstrategie bestaat uit twee subparagrafen: consultatie en informeren.

5.2.3.1. Consultatie

Inhoudelijk adviseren
De provincie Utrecht, de gemeenten, Rijkswaterstaat, ministerie van Defensie en NS geven aan inhoudelijk advies te leveren. Het doel van het inhoudelijk advies is HOV "*te promoten, te definiëren en kwaliteitsniveau te bepalen*" (Respondent 4). De stakeholders erkennen het belang van inhoudelijke input leveren bij het project, maar verschillen hierin wel per stakeholderorganisatie. De provincie Utrecht, de gemeente Utrecht benoemen inhoudelijke input te leveren over de mobiliteitshub, de gemeente Zeist en Soest brengen inhoudelijke input in over HOV en het ministerie van Defensie en NS brengen inhoudelijke input in over potentiële reizigersaantallen. Stakeholderorganisaties erkennen het belang van inhoudelijke input leveren bij de préverkenning, maar benaderen niet het belang dat andere stakeholderorganisaties ook inhoudelijke input brengen in de préverkenning. Op deze manier wordt door de stakeholders het belang van inhoudelijk advies leveren enkel benaderd vanuit de individuele organisatie zelf.

Intraorganisationele advisering
De gemeente Utrecht en Rijkswaterstaat adviseren inhoudelijk andere afdelingen van de organisatie. Bij de gemeente Utrecht is dat de gemeenteraad en bij Rijkswaterstaat is dat het ministerie van I&W. Bij Rijkswaterstaat wordt het belang expliciet benoemd om beter met elkaar intern te communiceren om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen. Rijkswaterstaat geeft aan dat interne lijntjes tussen medewerkers van Rijkswaterstaat en het ministerie van I&W kort zijn, maar dat tussen beide organisaties beter communicatie plaats kan vinden voor de vorming van grote doelen.

De gemeente Amersfoort, de gemeente Zeist, de gemeente Soest, het ministerie van Defensie en de BBD worden intern geadviseerd door verschillende onderdelen van de organisaties. De gemeente Amersfoort en de gemeente Zeist benoemen inhoudelijk geadviseerd te worden door andere afdelingen binnen de gemeenten. De afdelingen zijn ondersteunend aan het project en leveren inhoudelijke adviezen over hoe belangen in het project de afdelingen beïnvloeden. De gemeente Soest geeft aan strategisch te worden geadviseerd door een medewerker van de afdeling mobiliteit. Het ministerie van Defensie wordt geadviseerd door het Rijksvastgoedbedrijf op gebiedsontwikkeling van het ministerie van Defensie. De BBD benoemt te worden geadviseerd door ledenvergaderingen en verkiezingsdebatten, waar leden inhoudelijke adviezen kunnen leveren die de BBD meeneemt in overleggen naar de gemeente Zeist.

Lokaal adviseren
De BBD benoemt het belang om inhoudelijk advies te leveren aan de provincie Utrecht en de gemeente Zeist, omdat de BBD meer gedetailleerde informatie heeft over het grondgebied in de gemeente Zeist. De BBD geeft aan dit te doen via overleggen bij de gemeente Zeist en de provincie Utrecht. Echter benoemt de BBD dat de organisatie op dit moment geen betrokkenheid heeft in het project. Op deze manier wordt gedetailleerde, lokale kennis niet meegenomen in het project door de provincie Utrecht en de gemeente Zeist. Dit kan leiden tot minder gedetailleerde uitkomsten op lokaal niveau. De gemeente Zeist en de provincie Utrecht benaderen het belang van lokaal adviseren door de BBD of andere buurtraden in, waardoor deze organisaties verschillen qua inzicht.

5.2.3.2. Informeren

Informeren vindt plaats doordat stakeholderorganisaties externe stakeholders op de hoogte houden. De provincie Utrecht houdt het opdrachtgeversoverleg en de programmaraad van UNED op de

hoogte door te informeren over de stand van zaken in het project. Rijkswaterstaat houdt het ministerie van I&W op de hoogte van ontwikkelingen in de préverkenning. De BBD benoemt leden te informeren over de ontwikkelingen binnen de gemeente Zeist. De gemeente Utrecht geeft aan extern te informeren naar externe partners op het USP over ontwikkelingen in het project.

5.2.4. Monitorstrategie

Stakeholders benoemen dat de vervoerder, de gebruiker en de potentiële gebruiker nog niet van belang zijn op dit moment in het project, maar later in het project wel mogelijk van belang kunnen zijn. Deze potentiële stakeholders dienen te worden gemonitord. De stakeholders benaderen niet allemaal de vervoerder, de gebruiker en de potentiële gebruiker, maar deze worden enkel benaderd door de provincie Utrecht en NS. De andere stakeholderorganisaties benaderen geen potentiële stakeholders die moeten worden gemonitord. Dit leidt tot een onduidelijk inzicht over of de potentiële stakeholders moeten worden gemonitord en wanneer deze stakeholders mogelijk wel van belang zijn in de préverkenning. Hiervoor is afstemming nodig tussen de betrokken stakeholderorganisaties.

5.3. Kritische succesfactoren

In deze paragraaf wordt op basis van de procesmatige onderdelen van de préverkenning benaderd welke wel en niet leiden tot het bijdragen aan kritische succesfactoren in dit project.

Verantwoordelijkheid

Uit dit onderzoek blijkt dat het nemen en toekennen van verantwoordelijkheid door stakeholderorganisaties een belangrijke kritische succesfactor is in de préverkenning BRT USP-Amersfoort. De provincie Utrecht erkent expliciet haar rol als eindverantwoordelijke, mede vanwege haar financiële positie en formele taak als concessiebeheerder voor het openbaar vervoer. De verantwoordelijkheid wordt erkend en verwacht door de deelnemende gemeenten en de BBD. Zij beschouwen de provincie als leidende partij, wat bijdraagt aan een duidelijke rolverdeling tussen provincie en gemeenten. Tegelijkertijd benoemen Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie en de NS deze eindverantwoordelijkheid van de provincie niet expliciet. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid over hun verwachtingen richting de provincie en over hun eigen positie in de samenwerking. Kortom, waar de rol van de provincie voor gemeenten helder is, ontbreekt dit bij andere overheidsinstanties. Dit verschil in perceptie kan leiden tot misverstanden over verantwoordelijkheden, en vormt daarmee een potentieel knelpunt in de samenwerking in de préverkenning.

Gemeenschappelijke belangen

Stakeholders geven aan dat de belangen van individuele organisaties moeten aansluiten op bredere gemeenschappelijke doelen, zoals de regionale groei in de provincie Utrecht. Om dit te bereiken is een heldere belangenanalyse noodzakelijk: pas wanneer individuele belangen inzichtelijk zijn, kan worden beoordeeld in hoeverre ze bijdragen aan gedeelde ambities. Deze afstemming is niet vanzelfsprekend, zeker wanneer belangen tegenstrijdig zijn. Daarom is een coöperatieve aanpak essentieel. Stakeholders moeten actief samenwerken, hun belangen op elkaar afstemmen, en streven naar gezamenlijk draagvlak. Cruciaal hierbij is de manier van communiceren: niet vanuit vaste standpunten, maar vanuit onderliggende belangen. Deze houding maakt het mogelijk om gezamenlijke belangen te formuleren, ondanks verschillen in uitgangspositie. Kortom, het afstemmen van belangen op gemeenschappelijke doelen vraagt om samenwerking en openheid. Dit is een voorwaarde voor effectieve besluitvorming in de préverkenning.

Inhoudelijke input leveren tijdens het project

De rol van de gemeenten is het leveren van inhoudelijke input aan het coördinatieteam in het project. Het coördinatieteam vat alle inhoudelijke input samen in het document dat naar het opdrachtgeversoverleg gaat. Specifieke inhoudelijke input bij het project wordt geleverd door de provincie Utrecht, de gemeenten, het ministerie van Defensie, NS en de BBD. De geleverde specifieke inhoudelijke input zorgt ervoor dat de resultaten van het project gebaseerd zijn op feitelijke informatie. Niet alle individuele stakeholders en stakeholderorganisaties hebben input bijgedragen, wat ervoor kan zorgen dat het draagvlak van het project verkleint. Daarnaast benoemen stakeholders dat zij kennis aanleveren over verschillende onderdelen, zoals mobiliteitshubs, openbaar vervoer en lokale infrastructuur. Hieruit blijkt dat de stakeholders die bij het project betrokken zijn, competent zijn. Het risico van het leveren van deze input bij het project is dat stakeholders vanuit belangen kunnen handelen, omdat niet alle stakeholders dezelfde kennis hebben en het daardoor moeilijk wordt om controle uit te voeren op deze input. Het is van belang dat dit wordt tegengegaan, omdat het creëren van draagvlak en het handelen naar gemeenschappelijke belangen van stakeholders in de regio als belangrijke waarde wordt gezien, volgens de stakeholderorganisaties

Betrekken van alle organisaties

Op basis van de literatuur en de interviewdata is naar voren gekomen dat de provincie Utrecht, de gemeenten, regio Amersfoort, de U10 en Rijkswaterstaat nauw moeten worden betrokken, het ministerie van Defensie tevreden gesteld moet worden, NS moet worden geïnformeerd en de BBD moet worden gemonitord. Echter wordt benoemd in de interviewdata dat alle stakeholders, behalve de BBD, nauw moeten worden betrokken in de préverkenning, omdat het van belang wordt geacht dat alle organisaties belangen kunnen aanleveren bij het project en dat deze integraal worden meegenomen in het project. De rolverdeling vanuit de literatuur sluit dus niet aan bij wat effectieve rolverdeling is in dit project. Daarnaast wordt het belang benoemd dat externe partijen, die niet direct betrokken zijn bij het project, moeten worden geïnformeerd. Het op de hoogte houden van externe partijen door de voortgang van het project door te geven is een vorm van effectieve communicatie. Echter benoemd de BBD dat zij ook graag op de hoogte wil worden gehouden en bij dit project gevraagd wordt om input aan te leveren. Dit wordt nog niet gedaan, waardoor dit ten koste gaat van effectieve communicatie naar alle organisaties die betrekking willen hebben bij het project. Volgens de literatuur en de interviewdata moet de BBD worden gemonitord, maar effectieve betrokkenheid wordt door de BBD dus beschreven als input aan kunnen leveren en op de hoogte worden gehouden.

Gezamenlijke besluitvorming en controle

Controle in het project vindt plaats doordat alle stakeholders die tijdens het project betrokken zijn mogen stemmen op het voorstel dat door UNED wordt samengesteld en aan het Rijk wordt aangeleverd. De partijen dienen unaniem in te stemmen. Hierdoor vindt gezamenlijke besluitvorming plaats, waarbij het topmanagement het van belang acht om alle partijen evenveel macht te geven om het voorstel goed- of af te keuren. Gezamenlijke besluitvorming wordt als kritische succesfactor gezien, omdat alle stakeholders moeten worden betrokken en er actieve controle plaatsvindt door alle stakeholders op de besluitvorming.

Bepalen van risico's

Er zijn enkele risico's in dit onderzoek, waarvan het van belang is dat deze onder controle worden gebracht om aan te sluiten bij als kritische succesfactor. Er is een infrastructuurrisico, vanwege de groeiende druk op het hoofdwegennet en Utrecht Centraal. Dit wordt in stand gehouden, omdat er op korte termijn geen ontwikkeling van infrastructuur naar verwachting mogelijk is en het hoofdwegennet na prognoses in 2030 dreigt vast te lopen. De druk op Utrecht Centraal wordt benoemd, omdat de druk de perrons en de busroutes significant wordt. Het infrastructuurrisico wordt opgevangen door coöperatieve samenwerking naar HOV-implementatie die druk op het hoofdwegennet en Utrecht Centraal vermindert door reizigers te concentreren en af te vangen.

Dwingende machtsrisico's worden door de provincie Utrecht en het ministerie van Defensie benoemd door de mogelijkheid om macht uit te oefenen om eigen belangen na streven. Het dwingende machtsrisico wordt naar verwachting wel beheerst, omdat draagvlak gecreëerd moet worden door alle stakeholders te betrekken in het project.

Er zijn instrumentele/financiële machtsrisico's, omdat de provincie Utrecht en het Rijk de enige twee stakeholderorganisaties die financiële bijdragen leveren in de préverkenning. Door de provincie Utrecht en het Rijk nauw te betrekken wordt steun gecreëerd en wordt draagvlak gegenereerd. Dus door het topmanagement nauw te betrekken worden instrumentele/financiële machtsrisico's vermindert. Daarnaast wordt de provincie Utrecht nauw betrokken en het Rijk op de hoogte gehouden door Rijkswaterstaat, waardoor het project transparant en controleerbaar is voor de organisaties. Op deze manier kunnen deze partijen het project controleren en kunnen de risico's worden voorkomen.

5.4. Inhoudelijke perspectieven

De inhoudelijke perspectieven bestaan uit vier verschillende inhoudelijke perspectieven. Deze worden behandeld in vier subparagrafen: HOV-product, mobiliteitshub, doelgroep en routering. Op basis van de inhoudelijke perspectieven worden de inhoudelijke succescriteria voor implementatie van HOV en een mobiliteitshub bepaald in 5.5..

5.4.1. HOV-product

Op basis van de interviewdata zijn zes specifieke thematische inhoudelijke perspectieven voor HOV bepaald: snelheid, frequentie, aantrekkelijkheid, bezettingsgraad, bereikbaarheid en betrouwbaarheid.

Alle organisaties benoemen dat de implementatie van HOV een volwaardig alternatief voor de auto moet zijn op het gebied van snelheid: "*Een verbinding die kan concurreren met de snelheid die met de auto gerealiseerd zou kunnen worden"* (Respondent 17, ministerie van Defensie). Een concurrerende status van het HOV-product ten opzichte van de auto heeft betrekking op reistijdwinst. De gemeente Zeist, het ministerie van Defensie en NS benoemen dat het HOV een competitievere status dan de auto moet hebben, doordat deze sneller of gelijk moet zijn aan de reistijd van de auto op hetzelfde traject. De gemeente Amersfoort omschrijft dat de reistijd van het HOV maximaal de helft langzamer mag zijn met de VF-factor: "*de zogenaamde VF-factor auto, die moet tussen de 1 en 1,5 zijn"* (Respondent 8, gemeente Amersfoort). Ook moet het HOV ten opzichte van het reguliere OV sneller of even snel zijn (Respondent 10 & Respondent 19).
Daarnaast moet de absolute snelheid van HOV hoger liggen dan die van de auto in stedelijk gebied. Specificaties betreffen dat het HOV maximaal vijftig kilometer per uur rijdt ten opzichte van maximaal dertig kilometer per uur van de auto, zolang dit op een veilige manier kan (Respondent 4 & Respondent 6). Buiten stedelijk gebied mag het HOV ook sneller rijden dan auto's in de file, waarbij

voorkeur is gegeven om langs de file te rijden met tachtig kilometer per uur, zolang dit op een veilige manier kan (Respondent 2).

Frequentie van het HOV betreft hoe vaak per uur het HOV rijdt in de corridor USP-Amersfoort. Stakeholderorganisaties beschrijven frequentie van het HOV wel, maar beschrijven het niet éénduidig. De frequenties die zijn benoemd zijn: meer dan twee keer per uur (Respondent 1; Respondent 6 en Respondent 12), vier keer per uur (Respondent 6 & Respondent 19), zes keer per uur (Respondent 5) en twaalf keer per uur (Respondent 4). Aanvullend op de frequentie benoemen verschillende stakeholders specificaties met betrekking op frequentie op verschillende routeringen, zoals de gemeente Amersfoort die de routering vier keer per uur aangeeft tussen Vathorst en het USP (Respondent 6). Op basis van de interviewdata is over de frequentie van het HOV geen éénduidige antwoord te benaderen, omdat de absolute frequentie, de incomplete frequentie bij routeringen en ongelijke intraorganisationale frequentievereisten zijn geanalyseerd.

Aantrekkelijkheid van het HOV wordt benaderd als comfort voor de reizigers in het HOV. Hier wordt ingegaan op dat HOV niet te druk moet zijn en zitplaatsgarantie biedt aan de reizigers. Bij drukte wordt omschreven dat reizigers niet tegen elkaar aan moeten zitten door zitplaatsgarantie te bieden: "*Ruimte om je heen om gewoon te zitten. … daar zit je echt plat tegen iemand aan"* (Respondent 16). Zitplaatsgarantie wordt benaderd vanuit comfort, maar ook vanuit veiligheidsoverwegingen voor de reiziger.
Daarnaast gaat aantrekkelijkheid van het HOV in op het kwalitatief onderscheidend zijn ten opzichte van de auto. Hierbij is het imago van de bus perifeer aan het imago van de auto: "*De bus staat voor langzaam, niet lekker zitten, altijd vol, stinkt een beetje, remt in één keer heel hard waardoor alles naar voren vliegt"* (Respondent 18). Kwalitatief onderscheidend wordt omschreven als soepel rijden, waarbij het HOV niet heen en weer schudt en weinig bochten maakt. Echter wordt niet door alle stakeholderorganisaties zitplaatsgarantie en de kwalitatieve onderscheidenheid van het HOV benoemd, waardoor onduidelijk is of dit vereisten zijn in de préverkenning.

Een hoge bezettingsgraad is van belang voor de stakeholderorganisaties, omdat dit bijdraagt aan rendabiliteit, exploitatie en draagvlak van het HOV. Exploitatie is van belang, omdat door een hoge bezettingsgraad de investeringskosten van het HOV sneller worden terugverdiend. Een hoge bezettingsgraad wordt omschreven als "*een continue stroom van reizigers"* (Respondent 5), waarbij door middel van promotie van het HOV genoeg draagvlak wordt gecreëerd. Specificaties van het draagvlak wordt benaderd door de gemeente Zeist, waarbij zij benoemen dat automobilisten gebruik moeten maken van het HOV en er naar specifieke wijken moet worden gekeken, waar veel potentiële HOV-reizigers wonen.
Daarnaast wordt het belang benaderd dat exploitatie van het HOV verschilt tussen doordeweekse dagen en het weekend. Door de routering te veranderen tussen doordeweekse dagen, wanneer HOV richt op forensen, en het weekend, wanneer HOV kan richten op recreatie, kan HOV in weekend ook exploitabel zijn (Respondent 18).

Betrouwbaarheid van het HOV gaat over het rijden volgens de dienstregeling en de accuraatheid van de voorgestelde reistijd op een traject. Volgens stakeholderorganisaties is het van belang dat het HOV stipt volgens de dienstregeling rijdt. Daarnaast is het van belang dat de dienstregeling van het HOV zeven dagen in de week van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat geldt (Respondent 5).
Beide onderdelen van betrouwbaarheid zijn niet genoemd door alle stakeholderorganisaties, maar er zijn ook geen afwijkende onderdelen van bereikbaarheid benoemt door de stakeholders met betrekking tot de dienstregeling en de rijtijden. Hierdoor kan geen eenduidig uitsluitsel worden gegeven.

Bereikbaarheid gaat over de toegankelijkheid voor iedereen. NS benoemt het belang van absolute bereikbaarheid, waarbij openbaar vervoer volledig openbaar moet zijn en voor iedereen toegankelijk moet zijn (Respondent 18). De BBD benoemt relatieve bereikbaarheid, omdat "*de verhouding hoofdtransport en voortransport moet in een goede verhouding staan*" (Respondent 19).

5.4.1.1. Knelpunten HOV-product

Op basis van de interviewdata zijn vier specifieke thematische knelpunten voor het HOV-product geanalyseerd: snelheid, aantrekkelijkheid, zware infrastructuur en veiligheid.

Het knelpunt bij snelheid van het HOV is de afweging om rechtstreeks te rijden tussen het USP en Amersfoort of te halteren in de corridor USP-Amersfoort. De gemeente Amersfoort benoemt het belang om rechtstreeks te rijden tussen het USP en Amersfoort, omdat dit ten koste gaat van het reizigerspotentieel van reizigers uit Amersfoort. De gemeenten Zeist en Soest geven aan dat regionaal HOV lokale halteringen moet hebben om de lokale reizigers te bedienen in de corridor USP-Amersfoort. Hierbij is het van belang dat een haltering gerechtvaardigd moet zijn, waarbij het reizigerspotentieel groter is dan het verlies aan reizigers bij een extra halte (Respondent 14). Doordat geen unaniem uitsluitsel is gegeven over de potentiële haltering is van belang om te bepalen, wanneer een haltering gerechtvaardigd is in de préverkenning.

Het knelpunt bij aantrekkelijkheid is de afweging tussen het belang van een hoge bezettingsgraad en de aantrekkelijkheid van reizen in het HOV. De stakeholders benoemen dat het van belang is om een hoge bezettingsgraad te hebben, maar geven niet aan wanneer dit ten koste gaat van de aantrekkelijkheid van het HOV-product, doordat het te druk wordt. Deze afweging is van belang om te bepalen in de préverkenning, omdat er geen unaniem uitsluitsel door alle stakeholderorganisaties is gegeven.

Het knelpunt van het aanleggen van zware infrastructuur van het HOV tegen huidig beleid ingaat van het USP en Amersfoort die voorrang geven aan fietsers- en wandelaars ten opzichte van het HOV. Door implementatie van zware infrastructuur van HOV gaat tegen beleid in van de gemeente Utrecht en de gemeente Amersfoort. In de préverkenning moet in gesprek worden gegaan met de gemeente Utrecht en de gemeente Amersfoort om te bepalen of zware infrastructuur mogelijk is binnen hun beleid.

Het knelpunt van veiligheid wordt benoemd door de gemeente Utrecht, omdat een verhoogde snelheid van HOV ten opzichte van de auto in de stad en op de snelweg zorgt voor gevaren voor voetgangers, fietsers en automobilisten (Respondent 4). Het knelpunt is de afweging tussen de snelheid van het HOV tegenover de veiligheid van omstanders en in de préverkenning is het van belang dat dit wordt bediscussieerd, omdat er geen eenzijdig uitsluitsel over is gegeven.

5.4.2. Mobiliteitshub

Op basis van de interviewdata zijn vier specifieke thematische inhoudelijke perspectieven voor mobiliteitshubs bepaald: overstappunt, parkeren, voorzieningen en bereikbaarheid.

Het belang van de mobiliteitshub als overstappunt is het bundelen van lijnen, de mogelijkheid voor snelle haltering en multimodaliteit. Het bundelen van lijnen wordt benadrukt door de provincie Utrecht, gemeente Zeist, regio Amersfoort en de BBD, waarbij lokale en regionale buslijnen afgestemd moeten worden op het HOV, zodat overstappen mogelijk is. Daarnaast is het van belang dat de mobiliteitshub dient als overstappunt naar bedrijvigheid en defensieterreinen. Daarnaast moeten er duurzame multimodaliteitopties aanwezig zijn bij de mobiliteitshub, waarbij het belang wordt benoemd van deelfietsen. De mobiliteitshub moet gevestigd zijn langs de snelweg, waardoor het HOV kort kan halteren en snel weer door kan rijden.

De mobiliteitshub moet een parkeervoorziening hebben voor zowel fietsen en auto's. De parkeerfunctie van de mobiliteitshub heeft als doel parkeeralternatieven aan te bieden buiten autoluwe steden en defensieterreinen. De gemeenten Zeist en Soest, die buiten de autoluwe steden liggen, benoemen niet dat een parkeeralternatief in hun gemeente nadelig is en de gemeente Soest benadert dit positief, omdat de P+R Soesterberg extra potentie krijgt. Daarnaast wordt benoemd dat de mobiliteitshub fietsparkeervoorzieningen hebben, waarbij fietsen op een veilige manier kunnen worden gestald.

De mobiliteitshub moet voorzieningen hebben, waardoor de reiziger wordt bediend. Voorzieningen worden omschreven als wachtvoorzieningen, reisinformatie en bedrijvigheid. Bij bedrijvigheid wordt echter wel de afweging gemaakt tussen stakeholders of er "*aan de voorkant geïnvesteerd moet worden"* (Respondent 5) om de mobiliteitshub vanaf het begin te voorzien van bedrijvigheid of dat de marktwerking dit oplost. De stakeholders geven hierover geen eenduidig uitsluitsel.

Bereikbaarheid richt zich op omgevingsinformatie, aantrekkelijke loop- en fietsroutes naar de mobiliteitshub en vindbaarheid van de halte. De NS benoemt het belang dat de halte goed vindbaar is. Door middel van omgevingsinformatie over aantrekkelijke loop- en fietsroutes en plaats van de halte dient de mobiliteitshub een ontsloten gebied te worden.

5.4.2.1. Knelpunten mobiliteitshub

Op basis van de interviewdata zijn twee specifieke thematische knelpunten van de mobiliteitshub bepaald die betrekking hebben op het overstappunt en voorzieningen.

Een knelpunt van de mobiliteitshub is dat er verschillende meningen worden gegeven door de stakeholders over de volwaardigheid van het HOV-knooppunt. Enerzijds omschrijven stakeholders het belang van een volwaardige mobiliteitshub, waarbij het geldt als overstappunt voor regulier OV. Anderzijds wordt er door stakeholders aan de volwaardigheid getwijfeld, omdat de mobiliteitshub tussen Utrecht Centraal en Amersfoort Centraal in moet komen te liggen. De volwaardigheid van de mobiliteitshub wordt niet duidelijk omschreven door de stakeholders, waardoor het onduidelijk is welke lijnen van het reguliere OV de mobiliteitshub moet bedienen. Dit wordt aangevuld door de afwezigheid van het spoor bij de mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort, omdat wordt benoemd dat het spoor een mobiliteitshub een volwaardiger overstappunt maakt. In de préverkenning moet worden bepaald wat volwaardigheid is voor de stakeholderorganisaties, omdat er op basis van de interviewdata geen éénduidig antwoord naar voren komt.

Een knelpunt van de mobiliteitshub is de afweging tussen het direct investeren in bedrijvigheid en het vertrouwen op de marktontwikkeling om leefbaarheid op de mobiliteitshub te garanderen. Stakeholders erkennen dat bedrijvigheid de leefbaarheid van een hub vergroot, maar verschillen van mening over de aanpak. Sommige stakeholders pleiten voor directe investeringen om vanaf het begin een leefbare hub te creëren. Andere stakeholders verwachten dat bedrijvigheid vanzelf ontwikkelt, zodra de hub voldoende draagvlak heeft, ook al betekent dit dat de leefbaarheid aanvankelijk beperkt is. Op basis van de interviewdata wordt geen uitsluitsel gegeven door stakeholderorganisaties over wat de beste optie is met betrekking op leefbaarheid van de mobiliteitshub. In de préverkenning is het van belang om te bepalen of wel directe investeringen moeten plaatsvinden of niet.

5.4.3. Doelgroep

De doelgroepen zijn de gewenste groepen die gebruik moeten maken van het HOV. De gewenste groepen worden weergegeven in figuur 9.

Op basis van de interviewdata zijn doelgroepen in vier specifieke thema's gecategoriseerd: functionaliteit, woonplaats, persoonlijke kenmerken en de OV-reiziger. Naast deze thema's is er één doelgroep die door alle stakeholders wordt benoemd: de automobilist. De automobilist wordt benoemd vanwege de omslag van mobiliteit van auto naar OV.

De doelgroepen op basis van functionaliteit heeft betrekking op de functie van de reis. Dit zijn reizigers die voor werk reizen (forensen, werknemers Defensie en werknemers politieacademie), reizigers die voor leerdoeleinden reizen (studenten) en reizigers die voor recreatie reizen (Recreatief gebruik). Door de verschillende stakeholderorganisaties zijn forensen en studenten het vaakst benaderd. Deze doelgroepen worden ook benaderd in interviewdata als gebruikers die dagelijks gebruik maken van het huidige OV, waaruit blijkt dat dat de belangrijkste doelgroepen zijn. Werknemers defensie, recreatief gebruik en werknemers politieacademie worden door de stakeholderorganisaties minder vaak benaderd.

De doelgroepen op basis van woonplaats worden benaderd door plek waar reizigers vandaan komen om te reizen. De stakeholderorganisaties benaderen de doelgroepen op basis van woonplaats minder vaak dan forensen en studenten, waardoor deze van groter belang worden geacht. De grootste groepen zijn inwoners uit Zeist en nieuwe inwoners in de metropoolregio Utrecht (MRU). Mensen buiten de MRU wordt drie keer aangegeven, inwoners regio Amersfoort en inwoners gemeente Soesterberg worden twee keer benoemd en inwoners gemeente Zeist wordt één keer benoemd door stakeholderorganisaties. Opvallend is de afwezigheid van inwoners uit Utrecht die niet wordt aangegeven door de stakeholderorganisaties.

De doelgroepen op basis van persoonlijke kenmerken zijn mensen op basis van vitaliteit en lagere inkomensgroepen die beide drie keer worden benoemd door stakeholderorganisaties. De nadruk ligt bij de stakeholderorganisaties niet direct op deze doelgroepen, omdat andere doelgroepen vaker worden benoemd.

De doelgroepen op basis van OV-reiziger zijn de OV-reizigers die één keer worden benoemd door de stakeholderorganisaties en de keuzereiziger die twee keer wordt aangegeven door de stakeholderorganisaties. De keuzereiziger is de reiziger die de keuze heeft om reizen met de auto en het OV. Het doel van in dit project is om de keuzereiziger over te halen door met het OV te reizen (Respondent 15). De nadruk ligt bij de stakeholderorganisaties niet direct op deze doelgroepen, omdat andere doelgroepen vaker worden benoemd.

Figuur 9 - Gewenste doelgroepen in HOV

5.4.3.1. Ongewenste doelgroepen

De knelpunten van doelgroepen zijn de ongewenste doelgroepen die volgens de stakeholderorganisaties geen gebruik moeten maken van het HOV. De ongewenste doelgroepen worden weergegeven in figuur 10.

Fietsers worden vier keer benoemd door stakeholderorganisaties. Fietsers moeten geen gebruik maken van het HOV, omdat fietsers de potentie hebben om ruimte in te nemen voor automobilisten, wat de gewenste hoofddoelgroep is. De stakeholderorganisaties benoemen fietsers niet als gewenste doelgroep, waardoor tijdens de préverkenning moet worden bepaald hoe fietsers worden geweerd uit het HOV.
Studenten worden drie keer benoemd door stakeholderorganisaties. De stakeholderorganisaties benaderen studenten ook als gewenste doelgroep, waardoor het onduidelijk is of studenten gebruik moeten maken van het HOV. In de préverkenning moeten stakeholderorganisaties uitsluitsel geven over of studenten behoren tot de gewenste of ongewenste doelgroep.
Mensen die op korte afstand van het USP wonen worden twee keer benoemd door stakeholderorganisaties. Deze doelgroep is ongewenst, omdat er voorkeur is dat deze mensen fietsen naar het USP. Inwoners uit Utrecht worden één keer aangegeven door de gemeente Utrecht, omdat het USP te bereiken is op de fiets voor inwoners uit Utrecht. Deze doelgroepen worden weinig benoemd door de stakeholderorganisaties, waardoor in de préverkenning moet worden overlegd of deze doelgroepen unaniem ongewenst zijn in het HOV.

Figuur 10 - Ongewenste doelgroepen

5.4.4. Routering

Op basis van de interviewdata zijn twee specifieke thematische inhoudelijke perspectieven van de routering bepaald: infrastructuur en aantal lijnen. Dit wordt aangevuld met specifieke vereisten met betrekking tot de routering van de stakeholderorganisaties en knelpunten met betrekking tot de routering.

De gemeenten Utrecht en Amersfoort, de regio Amersfoort, de U10 en Rijkswaterstaat benoemen dat vrijliggende infrastructuur noodzakelijk is bij HOV-implementatie. Vrijliggende infrastructuur wordt door de organisaties verschillend benaderd bij de routering. De gemeente Utrecht geeft aan dat een vrijliggende busbaan voor enkel HOV en vluchtstroken mogelijkheden zijn voor vrijliggende infrastructuur voor HOV en dat het HOV moet rijden binnen bestaande infrastructuren (Respondent 4). De gemeente Amersfoort benoemt dat doelgroepstroken en de vluchtstrook-plus mogelijkheden zijn voor vrijliggende infrastructuur. De vluchtstrook plus is "*breder, een dubbele lijn bijvoorbeeld en toch meer extra pechhavens voor voertuigen die daadwerkelijk met pech staan"* (Respondent 8). Doelgroepstroken zijn "*een rijbaan gereserveerd voor bepaalde doelgroepen, onder andere BRT*" (Respondent 8). De regio Amersfoort geeft aan dat vrijliggende infrastructuur wenselijk is, maar dat een HOV-systeem nog steeds hoogwaardig is ondanks "*niet perse 100% op vrijliggende infrastructuur"* (Respondent 14). De U10 geeft het belang aan van het ontwikkelen van infrastructuur, maar benoemt niet wat de ontwikkelingen zijn (Respondent 15) Rijkswaterstaat geeft aan dat enkel de vluchtstrook een mogelijkheid is voor vrijliggende infrastructuur voor HOV (Respondent 16). De organisaties geven het belang aan van vrijliggende infrastructuur voor HOV, maar benoemen geen eenduidig belang over vrijliggende infrastructuur.

De gemeenten Amersfoort en Zeist en Rijkswaterstaat geven het belang aan van meerdere routeopties voor HOV: "*Je moet een soort van systeem gaan bedenken waar iedereen zich in kan vinden. Dus je hebt een hele snelle verbinding, en een iets minder snelle verbinding, en nog iets minder snelle verbinding, naar een wat langzamere verbinding"* (Respondent 16). Verschillende routeopties worden aangegeven door gemeente Soest en de regio Amersfoort als zijtakken van het HOV. Door de gemeente Soest wordt dit niet meer omschreven als HOV, maar als "*versterking van het OV"* (Respondent 12). De regio Amersfoort benoemt ook het verschil tussen waar het HOV moet rijden en waar niet HOV moet rijden: "*Hij gaat van Bunschoten naar Amersfoort, naar USP. En daarnaast waaiert hij uit"* (Respondent 14). De gemeente Amersfoort en de U10 omschrijven het

belang van onderscheid tussen de uitwaaiering van lokale lijnen en de centrale lijnen : "*die uitwaaier kan een HOV-achtige verbinding... maar uiteindelijk kom je op een bundel... waar meerdere lijnen gebruik van maken"* (Respondent 8) en "*wat hier op deze corridor de uitdaging is. Of je door middel van bundeling …. En alles concentreert op één as*" (Respondent 15). Door concentratie op een centrale as kan hogere kwaliteit geboden worden voor het HOV, maar worden lokale buslijnen weggehaald (Respondent 15). HOV moet dus als kenmerk hebben dat het rijdt op een centrale as en niet uitwaaiert. De uitwaaiering van lokale lijnen is volgens de gemeente Amersfoort niet HOV, maar heeft HOV-kenmerken. De gemeente Amersfoort geeft niet aan welke HOV-kenmerken de uitwaaiering heeft.

5.4.4.1. Specifieke vereisten routering

In figuur 11 zijn de routeringen weergegeven van alle stakeholderorganisaties naar mate hoe vaak deze zijn benoemd door de verschillende stakeholderorganisaties. Hierbij geldt hoe groter de lijn van de routering, hoe vaker deze is benoemd door de verschillende stakeholderorganisaties.

Figuur 11 - Voorgestelde routes van de stakeholderorganisaties

In totaal zijn er 21 verschillende routeringen benoemd door de stakeholderorganisaties. Figuur 11 geeft de 21 verschillende fragmenten van routeringen weer en koppelt deze aan elkaar. Op deze manier ontstaan er complete routeringen in de corridor USP-Amersfoort. Uit figuur 11 is af te leiden dat de voorkeursroutering van het USP naar Amersfoort loopt vanaf het USP naar de A28, naar de Jordanlaan, naar Vollehoven, naar de Dijnselburgerlaan, naar de Boulevard, naar de N238, naar de N237 naar Amersfoort toe.

De specifieke vereisten van de routering is opgedeeld in vier onderdelen: routering in de corridor USP-Amersfoort, routering in gemeente Utrecht, routering in de gemeente Amersfoort en routering buiten de corridor USP-Amersfoort.

Routering in de corridor USP-Amersfoort
De provincie Utrecht, de gemeenten Utrecht en Amersfoort, het ministerie van Defensie en de BBD geven aan dat een significant deel van de routering over de A28 moet lopen. De gemeente Amersfoort pleit voor een route die volledig vanaf Amersfoort over de A28 naar het USP rijdt (Respondent 8). De gemeente Utrecht en de BBD benoemen dat HOV tussen Amersfoort en USP over de A28 moet rijden met een afslag bij Zeist (Respondent 5 en Respondent 19). Deze route loopt via de A28 naar de buurt Mooi Zeist, waarbij de routering via de Utrechtseweg, naar de Dreef, naar de Dijnselburgerlaan, naar de Boulevard, via afslag 3 weer de A28 oprijdt. De provincie Utrecht geeft het belang aan dat over de A28 rijden de voorkeur heeft en dat er of via Zeist of via Soesterberg moet worden gereden (Respondent 2). Het ministerie van Defensie geeft aan dat de A28 een optie is voor routering (Respondent 17).

De provincie Utrecht, de gemeenten Zeist en Soest, de regio Amersfoort, de U10 en het ministerie van Defensie benoemen dat een significant deel van de routering over de N237 moet lopen. De gemeente Zeist geeft twee voorkeursrouteringen aan: vanaf het USP via de N412 naar de N237, naar de Jordanlaan, naar de Dreef, naar de Dijnselburgerlaan, naar de Boulevard, naar de N238, naar de N237 en vanaf het USP langs de A28, over een nieuwe busbaan, naar de Jordanlaan, naar De Dreef, naar de Panweg en N237 of naar de Dijnselburgerlaan, naar de Boulevard, naar de N238, naar de N237 (Respondent 10). De gemeente Soest benoemt dat vanaf het USP de route via P+R Soesterberg, naar N413, naar Soest-Zuid naar de N221 leidt (Respondent 12). De regio Amersfoort benoemt twee routeringen: de voorkeursrouting is vanaf het USP, naar de N412 naar de N237 naar Amersfoort en de optionele routering is over de N237, naar de A28 (Respondent 14). Bij de optionele routering is niet bekend hoe de routering van de N237 naar de A28 leidt. De U10 geeft routering in de corridor USP-Amersfoort aan vanaf De Dreef, naar de Dijnselburgerlaan, naar de Boulevard, naar de N238, naar de N237 (Respondent 15). De provincie Utrecht en Het ministerie van Defensie benoemen dat de N237 een optie is voor routering (Respondent 1 en Respondent 17). Bij de provincie Utrecht heeft de A28 echter voorkeur (Respondent 1).

Routering in de gemeente Utrecht
De gemeente Utrecht en de NS benoemen routeringen in de gemeente Utrecht. De gemeente Utrecht geeft twee routeringen aan in de gemeente Utrecht: vanaf Amersfoort via de A28, naar de ''*Park and Ride''* (P+R) Science Park, via de gecombineerde tram- en busbaan tot het UMC, naar de eigen busbaan via de Leuvenlaan en Sorbonnelaan of via doorrijden op de gecombineerde tram- en busbaan, naar de Weg tot de Wetenschap, naar de Galgenwaard, naar de Waterlinieweg. De andere optie is vanaf Amersfoort via de A28, naar P+R Science Park, naar de A28 en naar de Waterlinieweg (Respondent 5).

De NS benoemt de routering vanaf de binnenstad van Utrecht naar de Kromhout Kazerne, naar de Weg tot de Wetenschap naar het USP en via afslag twee naar de A28 (Respondent 18).

Routering in de gemeente Amersfoort
De provincie Utrecht en de gemeente Amersfoort benoemen routeringen in de gemeente Amersfoort. De gemeente Amersfoort geeft drie routeringen aan: via de bestaande buslijn vanaf de wijk Nieuwland naar Amersfoort Centraal, naar de A28. De andere routeringen gaan vanaf Nieuwland via Rondweg Noord, naar de A1 en naar de A28 en vanaf Vathorst naar afslag 13, naar afslag 13 naar de A1 naar de A28 (Respondent 6). De provincie Utrecht benoemd het belang van de snelste route naar Amersfoort Centraal (Respondent 1).

Routering buiten de corridor USP-Amersfoort
De regio Amersfoort en de gemeente Utrecht benoemen routeringen buiten de corridor USP-Amersfoort. De regio Amersfoort geeft het belang aan dat HOV ook reikt naar Bunschoten, Leusden, Woudenberg, Baarn en Soest (Respondent 14). De regio Amersfoort benoemt niet hoe deze routeringen specifiek lopen. De gemeente Utrecht benoemt het belang dat HOV ook reikt naar Nieuwegein en Vianen (Respondent 4 & Respondent 5). De gemeente Utrecht benoemt dat Nieuwegein en Vianen via de Waterlinieweg moeten worden bereikt.

5.4.4.2. Knelpunten routering

Een knelpunt met betrekking tot de routering is drukte op wegen die worden aangegeven als optionele routeringen voor het HOV. De gemeente Zeist benoemt "*de drukte op de Amersfoortseweg, Utrechtseweg en vooral de Universiteitsweg bij de af- en oprit van de A28"* (Respondent 10). Rijkswaterstaat geeft het knelpunt aan van de Vollehoventunnel: "*Die tunnel is zo smal, daar kan je niet goed over de vluchtstrook rijden met je bus"* (Respondent 16). De gemeente Utrecht benoemt het belang van het verminderen van het OV in de binnenstad, maar dat er op dit moment geen alternatief voor is door gebruik aan ruimte (Respondent 4). Dit is een knelpunt voor HOV-ontwikkeling die eventueel door de binnenstad rijdt. De BBD geeft het belang aan dat HOV enkel over de snelweg rijdt geen optie is voor de inwoners van de buurten van de BBD: "*als Zeist hebben we daar niks aan"* (Respondent 19). Daarnaast ontbreekt op dit moment infrastructuur voor een nieuwe busbaan vanaf het USP, langs de A28 naar de Jordanlaan. Dit is tegelijkertijd ook een argument om de drukte op de Amersfoortseweg, Utrechtseweg en de Universiteitsweg bij de af- en oprit van de A28 tegen te gaan.

5.5. Succescriteria

Om te kunnen meten hoe de préverkenning en andere fasen van het proces zijn verlopen, moeten succescriteria worden opgesteld. Succescriteria voor de préverkenning zijn gemaakt op basis van de eerder genoemde kritische succesfactoren. De succescriteria voor latere fasen, zoals de implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) en een mobiliteitshub, worden opgesteld aan de hand van de inhoudelijke perspectieven.

Criteria op basis van de kritische succesfactoren

Ruimte voor input, verantwoordelijkheid en eindverantwoordelijkheid
De stakeholders hebben er baat bij als er duidelijkheid is over de verantwoordelijkheid per stakeholder. Voor dit project is de provincie de eindverantwoordelijke. Tegelijkertijd wordt er zoveel mogelijk gestreefd naar gezamenlijke besluitvorming. De partijen moeten tijdens de préverkenning begrijpen waar de ruimte ligt voor hun eigen inhoudelijke input, en wanneer de provincie uiteindelijke besluiten gaat nemen.

Betrekken van organisaties
Alle stakeholders worden betrokken in de préverkenning, omdat alle organisaties individuele belangen hebben bij de préverkenning. Het is van belang dat wordt vastgesteld wanneer de verschillende organisaties worden betrokken in de préverkenning en wat hun rol is. Hierdoor worden alle individuele belangen van de organisaties in het project gebracht, met het doel om de belangen op één lijn te krijgen.

Streven naar gemeenschappelijke belangen
De stakeholders hebben baat bij afstemming van individuele belangen naar wederzijdse belangen om aan te kunnen sluiten bij gemeenschappelijke doelen. In de préverkenning zijn elf organisaties geïnterviewd die elk eigen belangen nastreven, maar ook het belang noemen om één eindproduct

aan te kunnen leveren. Hiervoor is coöperatieve samenwerking nodig en daarom is het van belang dat organisaties niet vanuit standpunten, maar vanuit belangen samenwerken in dit project. Anders kan er namelijk geen afstemming plaatsvinden.

Voorkomen van problemen door risico's te beheersen
Het is van belang voor stakeholders dat risico's worden beheerst, omdat deze knelpunten in de voortgang van het project kunnen veroorzaken. Door het creëren van draagvlak door coöperatieve samenwerking, het op de hoogte houden van externe stakeholders en het controleren van de resultaten van het project door alle stakeholders worden risico's beheerst. Op deze manier worden problemen voorkomen.

De stakeholders kunnen nagaan bij zichzelf en elkaar of de afspraken helder zijn aan de hand van de volgende succescriteria:

- Er is een document opgesteld waarin verantwoordelijkheden van de stakeholders worden omschreven en dit is gecommuniceerd naar alle stakeholders;
- Alle stakeholders die geïnterviewd zijn minimaal één keer betrokken in de préverkenning;
- Alle stakeholders hebben individuele belangen ingebracht in de préverkenning en deze zijn vastgelegd in een document;
- Er is een einddocument opgesteld, waarin wederzijdse belangen afgestemd zijn;
- Alle stakeholders die input hebben geleverd aan het einddocument hebben dit gecontroleerd en goedgekeurd.

Criteria op basis van de inhoudelijke perspectieven

Iedere stakeholder heeft aangegeven hoe zij het project inhoudelijk voor zich zien. Uit de interviews komen ideeën naar boven over snelheid, frequentie, aantrekkelijkheid, bezettingsgraad en betrouwbaarheid voor het HOV-product. Dit wordt aangevuld met overstappunt, parkeren en voorzieningen bij de mobiliteitshub. Daarnaast zijn nog aanvullingen gedaan over de doelgroep die gebruik moet maken van het HOV en de routering.

De succescriteria die op basis van de interviewdata zijn geformuleerd zijn suggestief, omdat er geen unaniem uitsluitsel door alle stakeholderorganisaties is gegeven over de succescriteria. In de interviewdata zijn opties naar voren gekomen van de bovengenoemde thema's over oplossingsrichtingen, maar deze zijn niet eenzijdig. De suggesties van succescriteria bieden een handvat voor de stakeholders om over te discussiëren, om zo de suggesties om te vormen naar unanieme succescriteria. Dit wordt uitgebreider behandeld in de discussie.

Snelheid

- De maximale snelheid van HOV is vijftig kilometer per uur binnen de bebouwde kom;
- Veiligheidsmaatregelen worden opgesteld om het HOV in de bebouwde kom vijftig kilometer per uur te laten rijden;
- De maximale snelheid van HOV is tachtig kilometer per uur langs de file op de A28;
- De reistijd met HOV is minimaal 1% korter dan met de auto op hetzelfde traject op hetzelfde tijdstip;
- Redenen zijn opgesteld door alle stakeholders om de rechtvaardigheid van haltering van het HOV te bepalen in de corridor USP-Amersfoort.

Frequentie
Frequentie is door de stakeholders op verschillende manieren benaderd: twee keer per uur (Respondent 1; Respondent 6 & Respondent 12), vier keer per uur (Respondent 6 & Respondent 19), zes keer per uur (Respondent 5) en twaalf keer per uur (Respondent 4). Het is van belang om de

frequentie te bepalen, omdat door verschillende vier verschillende stakeholderorganisaties verschillende frequenties zijn benoemd. Op basis van deze frequentie is het onderstaande succescriteria opgesteld.

- Het HOV rijdt twee tot twaalf keer per uur tussen 6.00 ’s ochtends en 1.00 ’s nachts.

Aantrekkelijkheid

- Minimaal 99% van de reizigers heeft een zitplaats in het HOV op de snelweg;
- Minimaal … % van de reizigers heeft een zitplaats in het HOV.

Bezettingsgraad

- Het HOV heeft bij elke rit een minimale bezettingsgraad van … % van de maximale capaciteit;
- Het HOV heeft op doordeweekse dagen een minimale bezettingsgraad van …% van de maximale capaciteit;
- Het HOV heeft op weekenddagen een minimale bezettingsgraad van …% van de maximale capaciteit;
- Het HOV heeft een minimale bezettingsgraad van …% van reizigers die anders dezelfde rit met de auto hadden gemaakt;
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners uit Zeist;
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners in de metropoolregio Utrecht (MRU);
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners buiten de MRU;
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners uit de regio Amersfoort;
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners uit de gemeente Soesterberg;
- Het HOV wordt bezet door minimaal …% inwoners uit de gemeente Zeist.

Betrouwbaarheid

- …% van de ritten van het HOV rijdt op de minuut exact volgens de dienstregeling;
- Het HOV rijdt tussen 6.00 in de ochtend en 1 uur ’s nachts in de corridor USP-Amersfoort.

Overstappunt

- Bij de mobiliteitshub is het overstappen op lokale buslijnen mogelijk.

Parkeren

- De mobiliteitshub heeft een parkeervoorziening voor … auto’s en voor … fietsen.

Voorzieningen

- Bij de mobiliteitshub zijn deelfietsen beschikbaar;
- De mobiliteitshub heeft een postpakketpunt;
- De mobiliteitshub heeft omgevingsinformatie over loop- en fietsroutes naar de mobiliteitshub toe;
- De mobiliteitshub heeft een supermarkt.

Doelgroep

- Het HOV wordt gebruikt door …% forensen;
- Het HOV wordt gebruikt door ...% voor mensen die naar het USP komen;
- Het HOV wordt gebruikt door …% recreanten;
- Het HOV wordt gebruikt door …% met een inkomen onder ….

Routering

- Het HOV-netwerk bevat minimaal twee lijnen met een hoofdstructuur op één centrale as;
- Het HOV ligt op minimaal …% op vrijliggende infrastructuur.

6. Conclusie

In dit onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: '*Hoe wordt succes van het project bepaald door invloed, betrokkenheid en inhoudelijke perspectieven van stakeholders bij implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer en een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort?*'

In dit onderzoek is succes van het project afhankelijk van twee onderdelen: het procesmatige succes van de préverkenning en het inhoudelijke succes van de implementatie van het hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) en de mobiliteitshub. Kritische succesfactoren bepalen het procesmatige succes van de préverkenning op basis van invloed en betrokkenheid van stakeholders. Succescriteria bepalen het inhoudelijke succes van de implementatie van het HOV en de mobiliteitshub op basis van inhoudelijke perspectieven van de stakeholders. Kritische succesfactoren geven voorwaarden voor het succes van de préverkenning en succescriteria zijn meetbare doelen die leiden tot succes van de latere implementatie van het HOV en de mobiliteitshub. Samen vormen zij succes van het project.

De préverkenning is succesvol wanneer er in het project draagvlak ontstaat bij alle betrokken stakeholders. Draagvlak ontstaat wanneer er duidelijkheid en erkenning is over verantwoordelijkheden en rolverdeling van alle betrokken stakeholders bij het project en er misverstanden over verantwoordlijkheden worden voorkomen. Alle stakeholderorganisaties moeten worden betrokken, omdat het van belang wordt geacht dat alle organisaties individuele belangen kunnen aanleveren in het project en deze integraal worden meegenomen. Het uitvoeren van een belangenanalyse bij de verschillende stakeholders is van belang om op basis van de individuele belangen, gemeenschappelijke belangen te vormen die aansluiten op gezamenlijke doelen. Hiervoor is coöperatieve samenwerking noodzakelijk, omdat door afstemming van belangen individuele belangen worden meegenomen bij het bepalen van gemeenschappelijke belangen. Het leveren van inhoudelijke input leidt tot het belang van resultaten baseren op feitelijke informatie in dit project. Er moet inhoudelijke input worden geleverd die aansluit bij het vormen van gemeenschappelijke belangen en er moet voorkomen worden dat stakeholders vanuit individuele belangen gaan handelen. Uiteindelijk moet unanieme instemming door de stakeholders van het einddocument van de préverkenning plaatsvinden. Dit dient als controle van de belangen en als bevestiging van het draagvlak. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en rolverdeling en het handelen vanuit standpunten moeten worden voorkomen, omdat dit een risico vormt voor het gemeenschappelijk draagvlak. Risico's dienen daarnaast te worden beheerst, door externe partijen op de hoogte te houden en het vormen van gemeenschappelijke belangen voor draagvlak.

De succescriteria van implementatie van HOV hebben betrekking op snelheid, frequentie, aantrekkelijkheid, bezettingsgraad en betrouwbaarheid en van de mobiliteitshub hebben betrekking op een overstappunt, parkeren en voorzieningen. De succescriteria zijn suggestief opgesteld, omdat op basis van de interviewdata geen unaniem uitsluitsel is gegeven over de succescriteria en/of de stakeholders oplossingsrichtingen benoemen, maar specificaties ontbreken. Door middel van vervolgonderzoek van de stakeholders naar de succescriteria kunnen specificaties worden bepaald met betrekking tot de thema's en kan door middel van het afstemmen van belangen unaniem uitsluitsel worden gegeven over de implementatie van HOV en de mobiliteitshub. Hierin moeten ook de knelpunten worden meegenomen, omdat er geen unaniem uitsluitsel is gegeven door de stakeholders over de knelpunten.

Kortom, succes van het project wordt bereikt door draagvlak, afstemming en gecontroleerde besluitvorming en succes van de implementatie van HOV en de mobiliteitshub wordt bepaald door het unaniem uitsluitsel geven van alle stakeholders van de suggesties van succescriteria.

7. Discussie

7.1. Reflectie op onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een preliminaire stakeholderanalyse en semigestructureerde interviews.

De preliminaire stakeholderanalyse heeft als doel de om de belangrijkste stakeholders te benaderen in dit onderzoek. Het voordeel van de preliminaire stakeholderanalyse is dat kritisch is gekeken naar welke organisaties wel en niet stakeholders zijn in de préverkenning. Hierdoor is, naast de direct betrokken stakeholders aan het begin van de préverkenning, ook een stakeholder benaderd die op dit moment niet betrokken is bij het onderzoek: Bewoners Belangen Dichterbij (BBD). De preliminaire stakeholderanalyse leidt dus tot het benaderen van stakeholders die niet direct betrokken zijn bij het project.
Het nadeel van de preliminaire stakeholderanalyse is dat het een momentopname is. De keuze over welke stakeholders van belang zijn kan veranderen gedurende het onderzoek, waardoor de preliminaire stakeholderanalyse mogelijk stakeholder uitsluit die later in het project van belang worden. Dit is een limitatie van de preliminaire stakeholderanalyse, omdat stakeholders die gedurende het project van belang worden niet worden meegenomen in dit onderzoek.

De andere onderzoeksmethode is het afnemen van semigestructureerde interviews bij de stakeholders die voortkomen uit de preliminaire stakeholderanalyse. De semigestructureerde interviews zijn afgenomen volgens de interviewgids die is opgesteld voordat de interviews zijn afgenomen. Het voordeel van de semigestructureerde interviews is dat stakeholders konden uitweiden bij de vragen van het interview. Doordat ik regelmatig heb doorgevraagd op antwoorden die stakeholders gaven bij het interview zijn verdiepende antwoorden gegeven door de stakeholders, waardoor de resultaten accurater konden worden gemaakt. Daarnaast heb ik stakeholders de ruimte gegeven om uit te weiden over antwoorden die werden gegeven met betrekking op het onderwerp, zonder dat ik door heb gevraagd, waaruit uitgebreidere antwoorden ontstonden. Op deze manieren is meer data verkregen bij de uitvoering van de semigestructureerde interviews dan dat ik van tevoren had verwacht. Daarnaast was het voordeel dat de vragen in de interviewgids op vrije brede manier te interpreteren zijn voor de geïnterviewde. Op deze manier is het voor mij niet mogelijk geweest om de geïnterviewde te sturen, omdat ze de volledige vrijheid hebben om de vraag te interpreteren. Een ander voordeel is dat het afnemen van semigestructureerde interviews leidt tot individuele benadering van stakeholders van het proces van de préverkenning en de implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer (HOV) en de mobiliteitshub. Door middel van dit onderzoek kunnen stakeholders anoniem persoonlijke voorkeuren aangeven met betrekking op het proces zonder te worden beïnvloed door andere stakeholders.
Een nadeel hiervan is dat de vragen achteraf leiden tot uiteenlopende antwoorden. Bijvoorbeeld de vraag over *"Wat zijn vereisten vanuit de instantie met betrekking tot hoogwaardig openbaar vervoer?"* is door stakeholders procesmatig en inhoudelijk geïnterpreteerd, waarbij antwoorden zijn gegeven over het binnen het budget blijven (procesmatig) en specificaties over het HOV-product (inhoudelijk). Dit was een beperkende factor van het breed stellen van de interviewvragen.
Een ander nadeel is dat gedetailleerde informatie kan ontbreken. Dit was het geval bij het opstellen van de succescriteria, waarbij oplossingsrichtingen van succescriteria van implementatie van HOV en de mobiliteitshub werden benoemd, maar specifieke antwoorden over exacte waarden ontbreken.

Dit is te verklaren door de fase van de préverkenning, waarin op dit moment nog belangen worden afgestemd tussen stakeholders om tot specificaties te kunnen komen. Een uitdaging bij de uitvoering van de semigestructureerde interviews was het behouden van structuur tijdens het interviewen. Doordat de interviewvragen op een brede manier te interpreteren waren werd er significant vaak uitgeweid over onderwerpen. Hierdoor gingen geïnterviewden in op onderwerpen die niet van belang waren voor dit onderzoek en werden interviewvragen die later in het interview kwamen soms al deels beantwoord. Dit leidde tot het moeilijk kunnen behouden van structuur tijdens het interviewen, wat achteraf het analyseren ingewikkelder maakte, omdat antwoorden op interviewvragen terugkwamen tijdens verschillende onderdelen van het interview.
Daarnaast zijn twee interviews online afgenomen. Het nadeel hiervan was dat er moeilijker direct kon worden doorgevraagd. Dit heeft kunnen leiden tot minder accurate data in vergelijking met als het interview fysiek had plaatsgevonden. Het voordeel hiervan was dat de structuur van het interview beter kon worden behouden.

Alternatieve onderzoeksmethoden om invloed en betrokkenheid van stakeholders te bepalen kan worden gedaan door niet-participerende observaties van vergaderingen met de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij de préverkenning '*Bus Rapid Transit'* (BRT) USP-Amersfoort. Het voordeel is niet-participerende observaties betrokkenheid van stakeholders direct observeren, waardoor de manieren van samenwerken worden blootgelegd. Bij semigestructureerde interviews worden de manieren van samenwerken enkelzijdig beschreven vanuit één perspectief, terwijl de manieren van samenwerking bij uitvoering kunnen verschillen. Niet-participerende observaties kunnen een goede aanvulling zijn op semigestructureerde interviews, omdat deze als controle gelden voor de betrokkenheid van de stakeholder en of de beschreven betrokkenheid overeenkomt of verschilt met de uitvoering van betrokkenheid in vergaderingen tussen stakeholders.
Een andere alternatieve onderzoeksmethode is een inhoudsanalyse van verschillende mobiliteitsvisies en-programma's van verschillende stakeholders. Stakeholders benoemen in de semigestructureerde interviews in dit onderzoek dat mobiliteitsvisies en -programma's de leidraad zijn voor de antwoorden die worden gegeven in de interviews. Door middel van een inhoudsanalyse van beleidsstukken kunnen vooraf inhoudelijke perspectieven met betrekking op HOV en een mobiliteitshub worden bepaald. Door middel van semigestructureerde interviews kan worden doorgevraagd om inhoudelijke perspectieven specifieker te maken. Een inhoudsanalyse kan als aanvulling dienen bij semigestructureerde interviews. Inhoudsanalyse kan eerst plaatsvinden om de inhoudelijke perspectieven van mobiliteit te bepalen van stakeholders. Semigestructureerde interviews kunnen daarna plaatsvinden door vragen te stellen aan stakeholders, waarin onderdelen van de mobiliteitsvisies kunnen worden verduidelijkt door inhoudelijke vragen te stellen en/of kunnen worden gecontroleerd door bevestigingsvragen te stellen.

7.2. Theoretische en inhoudelijke reflectie

Dit onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten, omdat onderzoek is gedaan naar stakeholderbetrokkenheid op mobiliteitsprojecten op regionale schaal. Dit onderzoek ontbreekt in de bestaande kennisliteratuur, waardoor dit onderzoek heeft bijgedragen aan het bestaande kennishiaat. Dit onderzoek heeft inhoudelijk bijgedragen doordat de koppeling is gemaakt tussen het proces van de samenwerking tussen stakeholders naar kritische succesfactoren en inhoudelijke implementatie van HOV en een mobiliteitshub naar succescriteria, die gezamenlijk het succes van het project bepalen.

Daarnaast zijn nieuwe inzichten geformuleerd over de invloed van stakeholders bij interorganisationele projecten van de overheid. Op basis van de literatuur zijn er strategieën over hoe stakeholders moeten worden betrokken afhankelijk van de mate van macht en belang de stakeholders hebben bij het project. Het nieuwe inzicht is dat in overheidssamenwerkingen interactie tussen en het betrekken van stakeholders niet plaatsvindt op basis van de macht-belang matrix. In dit project zijn alle stakeholders betrokken, met uitzondering van de BBD, en konden stakeholders die volgens de macht-belang matrix alleen moeten worden geïnformeerd en geen of weinig macht hebben ook belangen inbrengen bij het project. Daarnaast zijn stakeholders die moeten worden tevredengesteld ook betrokken bij het project en hebben die stakeholderorganisaties ook de mogelijkheid om belangen in te brengen in het project. Daarnaast zijn nieuwe inzichten naar voren gekomen uit de analyse van succescriteria. Inhoudelijke oplossingsrichtingen van implementatie van HOV en een mobiliteitshub van verschillende stakeholders leiden tot een kennistoevoeging aan de bestaande literatuur omtrent implementatie van HOV en een mobiliteitshub in Nederland. De thema's van de succescriteria kunnen generaliseerbaar zijn, omdat de thema's van de succescriteria spelen bij implementatie van HOV en een mobiliteitshub in Nederland. Stakeholders van andere projecten die betrekking hebben op implementatie van HOV en een mobiliteitshub kunnen discussiëren over de thema's en wat voor hen toepasbaar is binnen de thema's van de succescriteria.

Dit onderzoek is generaliseerbaar voor vervolgonderzoeken die betrekking hebben op het bepalen van succes van het project bij multistakeholderprojecten. Het conceptueel model, op basis van het theoretisch kader, kan een leidraad zijn om multistakeholderprojecten te onderzoeken, omdat de structuur van het conceptueel model is gericht op algemene multistakeholderprojecten en niet specifiek op de préverkenning BRT USP-Amersfoort.

7.3. Beperkingen en vervolgonderzoeken

Een limitatie van dit onderzoek zijn de resultaten van de kritische succesfactoren en de succescriteria die zich richten op andere onderdelen van de fasen van het gehele project. In dit onderzoek is onderzoek gedaan naar de préverkenning, waarbij het procesmatige succes van het project is bepaald tijdens de préverkenning. De succescriteria richten zich echter op de implementatie van HOV en een mobiliteitshub, wat niet plaatsvindt in de préverkenning, maar in een later stadium van het gehele project. Door het chronologische verschil tussen de resultaten van de kritische succesfactoren en de succescriteria is het verband tussen deze twee indirect.

Een andere limitatie van dit onderzoek zijn de specificaties van de succescriteria. Onduidelijkheden met betrekking tot succescriteria komen door het ontbreken van unaniem uitsluitsel van alle stakeholders en het ontbreken van specifieke waarden bij de succescriteria. Om deze reden de opgestelde succescriteria suggestief in dit onderzoek suggestief, omdat er nog uitsluitsel over de succescriteria moet worden gegeven door de betrokken stakeholders in de préverkenning. Dit is een limitatie van dit onderzoek, omdat geen alomvattende conclusie met betrekking tot de succescriteria kan worden gegeven. Met behulp van vervolgonderzoek kan worden bepaald wat de specificaties zijn van de succescriteria en of er unaniem uitsluitsel over de succescriteria kan worden gegeven of niet.

Een andere limitatie van dit onderzoek heeft betrekking op de stakeholders die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. In dit onderzoek zijn stakeholders geïnterviewd die expertise hebben op het gebied van openbaar vervoer in de provincie Utrecht, maar de expertise verschilt tussen de verschillende stakeholders. Verschillen in expertise richten op strategie, besluitvorming en inhoud. Op het gebied van inhoud verschillende stakeholders ook, omdat geïnterviewde stakeholders expertise hebben op

het gebied van mobiliteitshubs, de bus, de auto en de trein. Dit is een limitatie, omdat er niet bij alle stakeholderorganisaties de mogelijkheid is geweest om vanuit strategie, besluitvorming en inhoud stakeholders te interviewen. Op deze manier belichten stakeholderorganisaties het proces en de inhoud van dit onderzoek, terwijl expertise bij sommige stakeholders ontbreekt. Een voorbeeld is de gemeente Soest, waarbij ik enkel een stakeholder heb gesproken die inhoudelijk veel kennis heeft, maar strategische kennis en besluitvormige kennis ontbreekt bij hem. Vervolgonderzoek kan ingaan op alomvattend onderzoek, waarbij vanuit elke stakeholderorganisatie drie stakeholders worden geïnterviewd op basis de drie thema's: strategie, besluitvorming en inhoud. Op deze manier kunnen de procesmatige vragen met betrekking tot succes van het project worden gesteld aan de stakeholders die betrekking hebben op strategie en besluitvorming in de stakeholderorganisatie en kunnen inhoudelijke vragen met betrekking op implementatie van HOV en een mobiliteitshub worden gesteld aan de stakeholders die betrekking hebben op inhoud. Een vervolgonderzoek kan ook enkel ingaan op een specifieke expertise, omdat dit leidt tot specificering van dit onderzoek gericht op bijvoorbeeld strategie, inhoud of besluitvorming.

7.4. Beleidsaanbevelingen

De beleidsaanbevelingen zijn gericht op de geïnterviewde stakeholderorganisaties in dit onderzoek. De beleidsaanbevelingen gaan over wat de stakeholders in de praktijk kunnen doen om procesmatig succes in de préverkenning te behalen en hoe ze inhoudelijk succes kunnen behalen bij implementatie van HOV en de mobiliteitshub.

7.4.1. Bepalen en erkennen van verantwoordelijkheid

Het is van belang voor de stakeholderorganisaties om te beschrijven wat de verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholderorganisaties zijn en daarbij het erkennen van die verantwoordelijkheden. Door middel van het opstellen van een document waarin de verantwoordelijkheden van de stakeholders worden omschreven, wordt duidelijk gemaakt hoe stakeholders zich tot elkaar verhouden. Na het opstellen van het document is het van belang om dit document te verspreiden onder de stakeholders, zodat verwachtingen van stakeholders duidelijk zijn en onduidelijkheden kunnen worden geanalyseerd. Dit dient als controle om unanimiteit te vormen over de verantwoordelijkheden van elke stakeholder bij de préverkenning.

7.4.2. Vanuit individuele belangen gemeenschappelijke belangen vormen.

Het vormen van gemeenschappelijke belangen vanuit individuele belangen is van belang in het opstellen van een einddocument in de préverkenning. Daarbij is coöperatieve samenwerking van belang, waarbij vanuit individuele belangen wederzijdse belangen moeten worden gevormd. Het opstellen van een document waarin individuele belangen van alle stakeholderorganisaties gecategoriseerd zijn opgeschreven dient als leidraad voor het discussiëren over en het vormen van wederzijdse belangen. Wanneer wederzijdse belangen zijn gevormd is het van belang om deze op te stellen in een einddocument, waardoor verschillende stakeholderorganisaties kunnen controleren of individuele belangen naar wens zijn benaderd in de wederzijdse belangen.

7.4.3. Betrekken externe organisaties

Naast het betrekken van alle stakeholderorganisaties die op dit moment betrokken zijn bij de préverkenning, is het van belang om externe organisaties op de hoogte te houden. Externe organisaties zijn van belang om te betrekken, omdat zij macht hebben of graag inhoudelijke input

willen leveren, zoals de USP-partners en de BBD. Door middel van het op de hoogte houden van externe organisaties bij de ontwikkelingen van de préverkenning wordt de kans op negatieve reacties op het einddocument verkleind.

7.4.4. Specificeren succescriteria en unaniem uitsluitsel geven

In dit onderzoek zijn de gevormde succescriteria voor implementatie van HOV en een mobiliteitshub suggestief benaderd, omdat de stakeholders geen unaniem uitsluitsel hebben gegeven over de succescriteria of exacte waarden ontbreken in de succescriteria. De succescriteria zijn wel benaderd op basis van oplossingsrichtingen die door de stakeholders uit de interviews zijn benoemd. Door te overleggen over de inhoudelijke succescriteria door de stakeholderorganisaties kunnen keuzes worden gemaakt die unaniem uitsluitsel geven over de implementatie van het HOV en de mobiliteitshub.

8. Literatuurlijst

Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International journal of project management*, *26*(5), 509-516.

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492-505.

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, *4*(10), 1358-1367.

Ajayi, V. O. (2017). Primary sources of data and secondary sources of data. *Benue State University*, *1*(1), 1-6.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, *18*(4), 543-571.

Arifin, S. R. M. (2018). Ethical considerations in qualitative study. *International journal of care scholars*, *1*(2), 30-33.

Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, *242*.

Beleiu, I., Crisan, E., & Nistor, R. (2015). Main factors influencing project success. *Interdisciplinary Management Research*, *11*(2), 59-72.

Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. OUP Oxford.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, *6*(1), 21-53.

Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of management*, *46*(6), 965-1001.

Ceder, A. (2021). Urban mobility and public transport: future perspectives and review. *International Journal of Urban Sciences*, *25*(4), 455-479.

Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). Introducing stakeholder management. *Construction stakeholder management*, 1-12.

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, *12*(3), 297-298.

Consoli, A., Tweedale, J., & Jain, L. (September 2006). The link between agent coordination and cooperation. *International Conference on Intelligent Information Processing*, 11-19.

Dahl, R. A. 1957. The concept of power. *Behavioral Science, 2*, 201-215.

Dichterbij. (z.d.). Wijken en straten [informatiepagina]. Verkregen van: https://www.dichterbijzeist.nl/wijken-en-straten/.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Egels-Zandén, N., & Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, *19*(1), 35-49.

Etzioni, A. 1964. Modern organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Finn, B., Heddebaut, O., & Rabuel, S. (2010). Bus with a high level of service (BHLS): the European BRT concept. In *Transportation Research Board 89th Annual Meeting, Washington, DC*.

Fraussen, B., Albareda, A., & Braun, C. (2020). Conceptualizing consultation approaches: identifying combinations of consultation tools and analyzing their implications for stakeholder diversity. *Policy Sciences*, *53*, 473-493.

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

Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.

Ganeshu, P., Fernando, T., Therrien, M. C., & Keraminiyage, K. (2024). Inter-organisational collaboration structures and features to facilitate stakeholder collaboration. *Administrative Sciences*, *14*(2), 25.

Gajjar, D. (2013). Ethical consideration in research. *Education*, *2*(7), 8-15.

Häberlein, L., & Hövel, P. (2023). Importance and necessity of stakeholder engagement. *Ethics and responsible research and innovation in practice: The ethna system project*, 38-53.

Hachette, M., & L'hostis, A. (2024). Mobility hubs, an innovative concept for sustainable urban mobility? *Smart Cities: Social and Environmental Challenges and Opportunities for Local Authorities. Springer International Publishing*, 245-278.

Hansel, J. (2025). Governing mobility hubs in the sustainable urban mobility transition: Dynamics of stability and change. *Transport Policy*.

Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 159-176.

Herath, S., & Chong, S. (2021). Key components and critical success factors for project management success: A literature review. *Operations and supply chain management: An International Journal*, *14*(4), 431-443.

Horoki, A. Z., Abolhasani, M. S., Khah, E. S., Heydaripour, M., & Zarezadeh, M. (2024). Identifying Barriers to the Adoption of Electronic Prescribing: A Stakeholder Analysis Approach Using a Power-Interest Matrix. *Evidence Based Health Policy, Management and Economics*.

Ika, L.A. (2009).Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal, 40*(4), 6-19.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, *26*(3), 397 https://doi.org/10.2307/259184.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, *20*(2), 404-437.

Keizer, P. (2008). The concept of institution: Context and meaning. *Netherlands: Utrecht University*.

Lamprou, A., & Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: a literature review. *International Journal of Real Estate & Land Planning*, *1*, 276-284.

Larson, S., & Williams, L. J. (2009). Monitoring the success of stakeholder engagement: Literature review. *People, communities and economies of the Lake Eyre Basin*, 251-298.

Last, S. (z.d.). Stakeholder Engagement and Consultation [populair wetenschappelijk artikel]. Verkregen van: https://pressbooks.calstate.edu/writingargumentsinstem/chapter/stakeholders/.

Lintz, G. (2016). A conceptual framework for analysing inter-municipal cooperation on the environment. *Regional Studies*, *50*(6), 956-970.

Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., & Buttler, A. (2012). A framework to implement stakeholder participation in environmental projects. *Journal of environmental management*, *111*, 213-219.

Mason, R., Lalwani, C., & Boughton, R. (2007). Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. *Supply Chain Management: An International Journal*, *12*(3), 187-199.

Ministerie van Defensie. (z.d.). Locaties Defensie [kaart]. Verkregen van: https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/locaties#close.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (15 november 2016). Spelregels van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). [beleidsartikel]. Verkregen van https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-790167.pdf.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886.

Mobiliteitsplatform. (10 januari 2025a). Voor betere bereikbaarheid is niet alleen mobiliteit aan zet [artikel]. Verkregen van: https://www.mobiliteitsplatform.nl/artikel/mobiliteit/voor-betere-bereikbaarheid-is-niet-alleen-mobiliteit-aan-zet?utm.

Mobiliteitsplatform. (14 januari 2025b). Bij mobiliteitsvraagstukken heb je elkaar nodig [artikel]. Verkregen van: https://www.mobiliteitsplatform.nl/artikel/mobiliteit/bij-mobiliteitsvraagstukken-heb-je-elkaar-nodig?utm.

Navrátilová, K., Tichý, T., Fricke, A., Woisetschläger, D. M., Sedlák, J., & Ivasienko, P. (2021, May). Application of Mobility Hub for automatic parking in the city. *Smart City Symposium Prague*, 1-7.

Niehaves, B., & Plattfaut, R. (2011, August). Market, network, hierarchy: emerging mechanisms of governance in business process management. *International Conference on Electronic Government*, 185-197.

Nikolaeva, A., Adey, P., Cresswell, T., Lee, J. Y., Nóvoa, A., & Temenos, C. (2019). Commoning mobility: Towards a new politics of mobility transitions. *Transactions of the Institute of British Geographers*, *44*(2), 346-360.

NS. (23 december 2024). Spoorkaart 2025: hier te downloaden [kaart]. Verkregen van: https://nieuws.ns.nl/spoorkaart-2025-hier-te-downloaden/.

Olander, S., Landin, A., 2005. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management, 23*(4), 321-328.

Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World development*, *24*(6), 1073-1087.

Pinto, J.K., Slevin, D.P., (1988) Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal, 19*(1), 67-73.

Provinciale Staten. (2014). *Mobiliteitsvisie provincie Utrecht: verbinden, vernieuwen en versterken*. Provincie Utrecht. Geraadpleegd op 20 februari 2025, van https://www.provincieutrecht.nl/sites/default/files/2020-03/mobiliteitsvisie%20%281%29.pdf.

Provincie Utrecht. (17 oktober 2022). Uitgangspunten van het UPLG [artikel]. Verkregen van: https://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/toekomst-landelijk-gebied/toekomst-utrechtse-landelijk-gebied.

Provincie Utrecht. (7 juni 2023). Concept bereikbaarheidsprogramma 2024-2029 [visiedocument]. Verkregen van: https://www.stateninformatie.provincie-utrecht.nl/documenten/1-Concept-Bereikbaarheidsprogramma-2024-2029.pdf.

Provincie Utrecht. (14 februari 2025). Projectleider préverkenning BRT regio Amersfoort USP [sollicitatie inhuuropdracht]. Verkregen van: https://www.opdrachtoverheid.nl/inhuuropdracht/provincie-utrecht/projectleider-préverkenning-brt-regio-amersfoort-usp/4b43bac3-29e6-482c-903f-d6d0f09a316a.

Reymond, P., Strande, L., Ronteltap, M., & Brdjanovic, D. (2014). Stakeholder analysis. *Faecal Sludge Management: Systems Approach for Implementation and Operation*, 319-340.

Rijksoverheid. (z.d.). Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) [organisatiedocument]. Verkregen van: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/meerjarenprogramma-infrastructuur-ruimte-en-transport-mirt.

Rijkswaterstaat. (z.d.). Wegbeheerders [kaart]. Verkregen van: https://www.rijkswaterstaat.nl/kaarten/wegbeheerders.

Salmon, J., Satoğlu, E. B., Ogutu, V., & Gisleson, S. (2025). Identifying the Impact of Stakeholder Empowerment During the Social Innovation Journey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(2), 2651-2663.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, *37*, 427-442.

Stie, A. E. (2010). *Co-decision: The Panacea for EU Democracy?*. Oslo: Arena.

Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*, 571-610.

TNO. (8 november 2022). Overheden moeten samen werken aan samenwerking rond mobiliteitsinnovatie [nieuwsartikel]. Verkregen van: https://www.tno.nl/nl/newsroom/insights/2022/11/overheden-mobiliteitsinnovatie/?utm.

Trevino, L. J., Thomas, D. E., & Cullen, J. (2008). The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. *International business review*, *17*(1), 118-133.

U10. (September 2021). *Integraal Ruimtelijk Perspectief 2021-2040: Gezond Leven in een Stedelijke Regio voor Iedereen.* Kuiper Compagnons: Rotterdam.

UNED. (September 2023). Gezond Groeien in Nabijheid: Ontwikkelperspectief 2040 NOVEX-gebied Utrecht-Amersfoort [Ontwikkelperspectief]. Verkregen van: https://www.programma-uned.nl/relevante+documenten/HandlerDownloadFiles.ashx?idnv=2575624.

UNED. (z.d.). Partners [informatiepagina]. Verkregen van: https://www.programma-uned.nl/over+u+ned/partners/default.aspx.

VNG. (4 september 2024). Factsheet Mobiliteit [artikel]. Verkregen van: https://vng.nl/artikelen/factsheet-mobiliteit?utm_ .

Yang, J., Shen, G.Q., Ho, M., Drew, D.S., & Chan, A.P.C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management, 15*(4), 337–348.

Zhu, Q., Xi, J., Hu, X., Chong, H. Y., Zhou, Y., & Lyu, S. (2024). Stakeholder Mapping and Analysis of Off-Site Construction Projects: Utilizing a Power–Interest Matrix and the Fuzzy Logic Theory. *Buildings*, *14*(9), 2865.

Bijlagen

Bijlage A- Operationalisatieschema

Thema	Concept	Subconcept	Voorbeelden	Bron
Invloed van stakeholder	Urgentie		-Hoge tijdsensitiviteit -Hoog belang	(Mitchell et al, 1997)
	Legitimiteit		-Gemeenschappelijke overtuigingen -Normen -Waarden	(Mitchell et al, 1997) (Suchman, 1995)
	Belang		-Belangrijke waarden (bij project)	(Freeman, 1984) (Bryson, 2004)
	Macht		-Dwingende macht -Instrumentele macht -Normatieve macht	(Dahl, 1957) (Etzioni, 1964) (Mitchell et al, 1997) (Chinyio & Olomolaiye, 2010)
Betrokkenheid van stakeholder	Betrekking strategie	Machtsoverdracht	-Volledig zeggenschap op besluitvorming -Volledig aansluiten op belangen -Collectieve ontwikkeling	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Luyet et al, 2012) (Salmon et al, 2025)
		Gezamenlijke besluitvorming	-Besluitvorming tussen stakeholders -Afstemming van belangen	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Luyet et al, 2012) (Stie, 2010)
		Coproductie	-Ontwerp en vormgeven publieke dienst -Ruimte voor input	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Ostrom, 1996)
	Tevredenstel strategie	Coördinatie	-Procesmatige afstemming -Verdeling van handelingen	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Consoli et al, 2006) (Castañer & Oliveira, 2020)
		Coöperatie	-Samenwerking door wederzijdse belangen -Behoud van eigen belangen	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Castañer & Oliveira, 2020)
	Informeer strategie	Consultatie	-Advies -Feedback	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Fraussen et al, 2020) (Luyet et al, 2012) (Last, z.d.)
		Informeren	-Informatie verstrekken -Op de hoogte houden -Eenrichtingsverkeer	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Luyet et al, 2012) (Last, z.d.)
	Monitor strategie	Monitoren	-In de gaten houden -Check-ins	(Horoki et al, 2024) (Zhu et al, 2024) (Larson & Williams, 2009)

Perspectieven stakeholder HOV	HOV-product		-Belangen -Knelpunten -Aansluiten op groeiopgave -Mobilliteitstransitie	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)
	Doelgroep		-Automobilisten -Studenten -Forensen	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)
	Reikwijdte		-Regionaal openbaarvervoersnetwerk -Metropoolregio Utrecht -Corridor USP-Amersfoort -Nationaal niveau	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025) (persoonlijke communicatie, 9 december 2024)
	Routering		-Verbeteren regionaal openbaarvervoersnetwerk -Uitbreiden regionaal openbaarvervoersnetwerk	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)
Perspectieven stakeholder mobiliteitshub	Mobiliteitshub		-Belangen -Knelpunten -Aansluiten op groeiopgave -Mobiliteitstransitie	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025) (persoonlijke communicatie, 9 december 2024)
	Doelgroep		-Automobilisten -Studenten -Forensen -Knelpunten	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025)
	Reikwijdte		-Regionaal openbaarvervoersnetwerk -Metropoolregio Utrecht -Corridor USP-Amersfoort -Nationaal niveau	(persoonlijke communicatie, 15 mei 2025) (persoonlijke communicatie, 9 december 2024)

Bijlage B – Interviewgids

Introductie

- Kun je een korte introductie geven over jezelf, je werk en de instantie waarvoor je werkt?

Invloed van stakeholder

- Wat voor rol heb je in het project?
- Wat voor rol heeft de instantie waar je voor werkt in het project?
    - Waarin verschilt de rol van de instantie met jouw rol in het project?
- Wie zijn andere stakeholders uit de instantie die betrekking hebben in het project?
    - Wat zijn hun rollen in project?
- Heeft de instantie belang bij het project?
    - Waarom heeft de instantie belangen bij het project?
- Wie zijn andere stakeholders buiten de instantie die belang hebben in het project?
- In welke opzichten heeft de instantie mandaat om keuzes te maken in het project?

Hoogwaardig openbaar vervoer

- Wat zijn vereisten vanuit de instantie met betrekking tot hoogwaardig openbaar vervoer?
- Wie moeten bereikt worden door implementatie van hoogwaardig openbaar vervoer?
- Wanneer is het absoluut geslaagd voor de instantie met betrekking tot hoogwaardig openbaar vervoer?
    - Welke onderdelen zijn dealbreakers?
    - Wat onderdelen zijn wenselijk?
- Wat zou voor de instantie de ideale route voor zijn van hoogwaardig openbaar vervoer in de corridor USP-Amersfoort?

Mobiliteitshub

- Wat zijn vereisten vanuit de instantie met betrekking tot een mobiliteitshub?
- Welke functies moet de mobiliteitshub hebben?
- Wat zou voor de instantie de ideale locatie zijn voor een mobiliteitshub in de corridor USP-Amersfoort?
- Wie moeten bereikt worden door implementatie van een mobiliteitshub?
- Wat is de reikwijdte van de mobiliteitshub?
- Wanneer is het project geslaagd voor de instantie met betrekking tot de mobiliteitshub?
    - Welke onderdelen zijn dealbreakers?
    - Welke onderdelen zijn wenselijk?