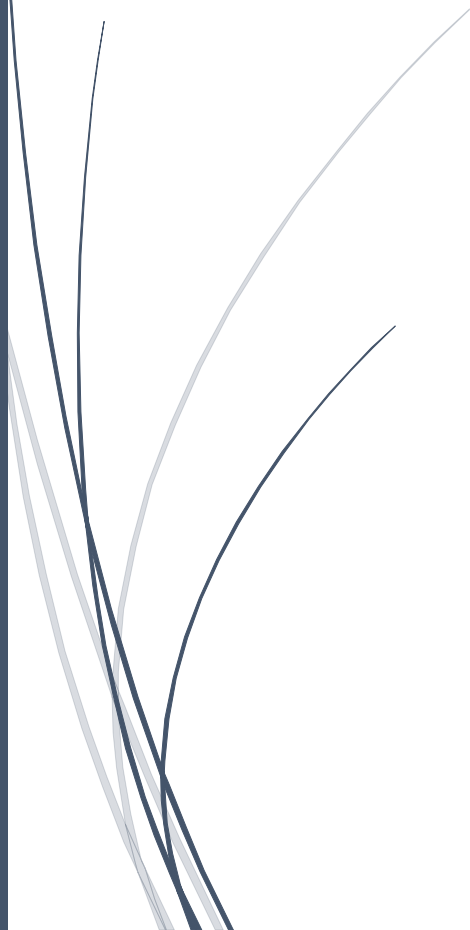


28-4-2021

De beoogde functie van de landsdelige OV & spoortafel spoort niet altijd met de praktijk

De bijdrage van de landsdelige OV & spoortafels aan het realiseren van
reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet waar de belangen conflicteren



Naam:	Maarten Stuivenberg
Studentnummer:	4518462
Universiteit:	Radboud Universiteit
Faculteit:	Managementwetenschappen
Studie:	Bestuurskunde
Specialisatie:	Publiek Management
Onderdeel:	Masterscriptie
Scriptiebegeleider:	Dr. Johan A.M. de Kruijf
Datum:	28 april 2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie “De beoogde functie van de landsdelige OV & spoortafel spoort niet altijd met de praktijk”. Mijn masterspecialisatie Publiek Management binnen de studie Bestuurskunde voltooi ik met de afronding van deze thesis. Verheugd en dankbaar dat mijn studietijd nu kan worden afgerond en mijn verdere carrière vanaf mei 2021 gaat beginnen. Terugkijkend naar de afgelopen studiejaren zie ik een pad wat mijn leven mede heeft gekleurd en getekend. Mijn studietijd is gedurende mijn bachelor gekenmerkt door de combinatie met mijn sportieve carrière. De afronding van mijn bachelor werd helaas bemoeilijkt door een periode van ziekte. Gelukkig weer in goede gezondheid en dankbaar voor mijn vrouw, familie en vrienden ben ik na een wat langere tussenperiode begonnen met mijn master Publiek Management.

Net als bij mijn bachelor was de afrondende fase de grootste uitdaging. Mijn onderzoekstage en scriptie zijn door de coronacrisis anders gelopen dan verwacht, omdat ik alles vanuit huis heb moeten organiseren. Ik vond het lastig om de praktijk van de stage en mijn scriptie te verbinden. Covid-19 heeft daarom toch ook wel een negatieve invloed gehad op mijn afstudeerproces. Het geeft des te meer voldoening en opluchting dat ik mijn scriptie kan afronden en met mijn diploma binnenkort aan het werk mag.

Ik ben dr. Johan de Kruijf dankbaar voor de inhoudelijke begeleiding en feedback gedurende het schrijven van mijn scriptie. Mede dankzij uw feedback ben ik toch in staat geweest om mijn scriptie goed af te ronden. Verder ben ik ook dankbaar voor de stageplek bij concessiemanagement van NS. De contacten en begeleiding van Ilse van Ginkel en andere collega's heb ik als constructief en prettig ervaren. Ik wil met name Bob Bohlander ook bedanken voor de eerdere meewerkstage en opgedane ervaring bij NS, want daardoor heb ik later de kans gekregen voor mijn onderzoeksstage. Ik wil tot slot mijn vrouw bedanken voor het geduld en de steun tijdens mijn afstuderen.

Samenvatting

Samenwerking tussen regionale en nationale actoren is noodzakelijk om het openbaar vervoer verder te verbeteren voor de reiziger. De relevantie van het openbaar vervoer wordt zowel bepaald door de reizigersaantallen op een corridor als het kunnen bieden van een optimale reistijd voor reizigers. Voor het verbeteren van de reistijd met het openbaar vervoer heeft het hoofdrailnet een prominente rol in de spoorsector. Terug in 2013 is besloten om de OV & spoortafels op te richten om het openbaar vervoer op nationaal en regionaal niveau meer op elkaar af te stemmen voor een verbeterde reistijd. De OV & spoortafels beogen dat de landelijk opererende NS en ProRail de regionale bereikbaarheid verder verbeteren. Tegelijkertijd is het doel van de landsdelige OV & spoortafels om het regionale openbaar vervoer beter aan te laten sluiten op het hoofdrailnet. Het doel van het onderzoek is om te evalueren hoe de samenwerking binnen de landsdelige OV & spoortafels bijdraagt aan het verbeteren van de reistijd op het hoofdrailnet waar regionale en bovenregionale reizigersstromen conflicteren. De hoofdvraag luidt:

Dragen de landsdelige OV & spoortafels bij aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet?

Met behulp van netwerktheorie over netwerkmanagement wordt uiteengezet hoe netwerkinteracties effectief beïnvloed kunnen worden om de gewenste uitkomsten te realiseren. Vanuit de theorie wordt uitgelegd hoe het realiseren van de gewenste uitkomsten afhankelijk is van de manier waarop complexiteit rondom netwerkinteracties wordt gereduceerd of opgelost. De institutionele, strategische en inhoudelijke complexiteit rondom netwerkinteracties belemmeren of blokkeren gezamenlijke acties van actoren waarmee de gewenste uitkomsten worden gerealiseerd. Het theoretisch kader legt uit hoe verschillende netwerkmanagementstrategieën de verschillende vormen van complexiteit rondom netwerkinteracties kunnen reduceren of oplossen. Door het coördineren, sturen en faciliteren van netwerksamenwerking met netwerkmanagement kan effectief invloed uitgeoefend worden op de netwerkinteracties om de gewenste reistijdverbeteringen te realiseren.

Voor het onderzoek zijn drie casussen onderzocht waar reizigersstromen conflicteerden bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. De casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen zijn representatief voor de verschillende mogelijkheden om reistijdverbeteringen te realiseren. Reistijdverbeteringen gaan in de kern over de duur van de reis, een frequente verbinding en een directe aansluiting of verbeterde overstap. De casussen zijn onderzocht door middel van halfgestructureerde interviews en een documentenanalyse. Voor elke casus is onderzocht in hoeverre netwerkmanagement effectief is toegepast om de complexiteit rondom de netwerkinteracties te reduceren. Vervolgens is onderzocht hoe het netwerkmanagement via de desbetreffende landsdelige OV & spoortafel is toegepast. De bijdrage en rol van de landsdelige OV & spoortafels voor het netwerkmanagement zijn specifiek onderzocht om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

In de conclusie komt naar voren dat de landsdelige OV & spoortafels gedeeltelijk en beperkt hebben bijgedragen aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. De OV & spoortafels zijn niet overtuigend effectief gebleken in het optimaliseren van het openbaar vervoer op landsdelig niveau. In landsdeel Noord is nog wel een actieve bijdrage en invloed van de landsdelige OV & spoortafel bevestigd voor het afstemmen van conflicterende regionale en bovenregionale reizigersstromen. In de casussen Harderwijk en Geldermalsen zijn de conflicterende reizigersstromen ook wel op elkaar afgestemd en verbeterd, maar de landsdelige OV & spoortafel in landsdeel Oost heeft daar niet constructief aan bijgedragen. Netwerkmanagement en de interactieprocessen om gewenste reistijdverbeteringen te realiseren zijn in de onderzochte casussen voor een groot deel buiten de landsdelige OV & spoortafels gecoördineerd, gefaciliteerd en gestimuleerd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Probleemstelling	11
1.2 Methoden	12
1.3 Relevantie	13
1.4 Leeswijzer	14
2. Beleidsmatige context	15
2.1 Het ontstaan van de huidige ordening in de spoorsector.....	15
2.2 De huidige situatie in de spoorsector	17
2.3 Het spanningsveld in de huidige ordening van de spoorsector	19
2.4 De aanleiding voor de OV & spoortafels	19
3. Theoretisch kader	21
3.1 Netwerksamenwerking	21
3.2 De invloed van institutionele complexiteit	24
3.3 Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit	25
3.4 De invloed van strategische complexiteit	27
3.5 Netwerkmanagement voor strategische complexiteit	29
3.6 De invloed van inhoudelijke complexiteit	33
3.7 Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit	34
3.8 Conceptueel model.....	38
4. Methodologisch kader	40
4.1 Onderzoeksstrategie	40
4.2 Methoden van dataverzameling	44
4.3 Operationalisatie	45
4.4 De analyse	46
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit	47
5. De gerealiseerde reistijdveranderingen en het dienstregelingsproces.....	49
5.1 De processtappen voor wijzigingen in de dienstregeling.....	49
5.2 Werking van de OV & spoortafels.....	50
5.3 De betrokken netwerkactoren in de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen	51
5.4 De reistijdverbeteringen in de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen.....	55
6. Analyse	62
6.1 Netwerkmanagement toegepast voor institutionele complexiteit	62
6.2 Netwerkmanagement toegepast voor strategische complexiteit	71
6.3 Netwerkmanagement toegepast voor inhoudelijke complexiteit	82
6.4 De procesuitkomsten van de gerealiseerde reistijdverbeteringen	91

7. Conclusie en reflectie	95
7.1 Conclusie.....	95
7.2 Reflectie	97
Referenties	100
Bijlagen	103
Bijlage 1: Documentenlijst	103
Bijlage 2: Operationalisatie tabellen	104
Bijlage 3: Interviewguides	107
Bijlage 4: Lijst met respondenten	113
Bijlage 5: Codeerschema	114
Bijlage 6: Netwerksamenstelling Meppel, Harderwijk en Geldermalsen	116

Tabellen

3. Theoretisch kader

Tabel 1	Netwerkmanagementstrategieën voor institutionele complexiteit	25
Tabel 2	Netwerkmanagementstrategieën voor strategische complexiteit	30
Tabel 3	Netwerkmanagementstrategieën voor inhoudelijke complexiteit	35

4. Methodologisch kader

Tabel 4	Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit	46
---------	--	----

5. De gerealiseerde reistijdverbeteringen en het dienstregelingsproces

Tabel 5	Netwerkfactoren casus Meppel	52
Tabel 6	Netwerkfactoren casus Harderwijk	53
Tabel 7	Netwerkfactoren casus Geldermalsen	54
Tabel 8	Indexcijfers reizigersaantallen casus Meppel	56
Tabel 9	Indexcijfers reizigersaantallen casus Harderwijk	58
Tabel 10	Indexcijfers reizigersaantallen casus Geldermalsen	60
Tabel 11	Indexcijfers in- en uitstappers Tiel en Tiel Passewaaij	61

6. De analyse

Tabel 12	De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Meppel	63
Tabel 13	De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Harderwijk	64
Tabel 14	De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Geldermalsen	65
Tabel 15	De interactiepatronen veranderen in de casus Meppel	66
Tabel 16	De interactiepatronen veranderen in de casus Harderwijk	68
Tabel 17	De interactiepatronen veranderen in de casus Geldermalsen	69
Tabel 18	Het verbinden en loskoppelen in de casus Meppel	72
Tabel 19	Het verbinden en loskoppelen in de casus Harderwijk	74
Tabel 20	Het verbinden en loskoppelen in de casus Geldermalsen	75
Tabel 21	Het coördineren van procesregels in de casus Meppel	77
Tabel 22	Het coördineren van procesregels in de casus Harderwijk	78
Tabel 23	Het coördineren van procesregels in de casus Geldermalsen	80
Tabel 24	Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Meppel	83
Tabel 25	Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Harderwijk	85
Tabel 26	Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Geldermalsen	87
Tabel 27	Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Meppel	88
Tabel 28	Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Harderwijk	89
Tabel 29	Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Geldermalsen	90
Tabel 30	De procesuitkomsten van de casus Meppel	92
Tabel 31	De procesuitkomsten van de casus Harderwijk	92
Tabel 32	De procesuitkomsten van de casus Geldermalsen	93

Bijlagen

Tabel 33	Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit	104
Tabel 34	Netwerkmanagement voor strategische complexiteit	105
Tabel 35	Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit	106
Tabel 36	Uitkomsten van netwerk(inter)acties	106
Tabel 37	Codeerschema	114
Tabel 38	Netwerkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Meppel	116
Tabel 39	Netwerkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Harderwijk	117
Tabel 40	Netwerkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Geldermalsen	118

1. Inleiding

Het grootste deel van het spoornetwerk voor reizigersvervoer in Nederland is onderdeel van de hoofdrailnetconcessie. Het hoofdrailnet strekt zich uit over alle delen van het land en heeft invloed op elke regio als het gaat om bijvoorbeeld de regionale bereikbaarheid via het spoor. NS is de concessiehouder voor het reizigersvervoer op het hoofdrailnet en heeft op het hoofdrailnet de taak om op nationaal niveau de dienstverlening te optimaliseren (NS, 2018, p. 26). Nieuwe dienstregelingen worden gemaakt door af te wegen wat het grootste voordeel oplevert voor de meeste reizigers, maar daardoor komen de afwegingen op het hoofdrailnet niet altijd overeen met regionale wensen en behoeften (NS, 2018, p. 26; NS, 2019, p. 27). In 2020 is de Tweede Kamer geïnformeerd door staatssecretaris Van Veldhoven (2020, 11 juni) over de ordening van het spoor na 2025. In 2020 heeft de staatssecretaris besloten dat NS na 2024 de reizigersvervoerder blijft voor de volgende hoofdrailnetconcessie in Nederland. Voor de nieuwe hoofdrailnetconcessie wordt wel gekeken welke vormen van verdergaande decentralisatie mogelijk zijn op regionale spoorlijnen zonder de samenhang op het spoornetwerk te laten verslechteren.

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft voor de vervoerconcessie op het hoofdrailnet aangegeven dat samenwerking met regionale stakeholders noodzakelijk is voor toekomstige verbeteringen van de deur-tot-deur reis voor de reizigers. Het realiseren van een betrouwbare deur-tot-deur reis vraagt om een samenwerkingsmodel waar de bijdrage van de landelijk opererende NS en ProRail aan de regionale bereikbaarheid wordt vergroot (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014a, pp. 24-25; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, p. 42). Om op het hoofdrailnet rekening te houden met regionale belangen zijn één landelijke en vijf landsdelige OV & spoortafels opgericht (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014c, p. 13). De samenwerking binnen de OV & spoortafels is onder andere gericht op het voeren van overleg over de dienstregeling om de reistijd naar de regio's te verbeteren (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014c, p. 12; NS, 2019, p. 27).

Een reistijdverbetering is onderdeel van het optimaliseren van de deur-tot-deur reis. Het optimaliseren van deur-tot-deur reis heeft als doel om gehoor te geven aan de behoeften van de reizigers. De reiziger heeft voor de waardering en het gebruik van de trein behoefte aan een reis die snel, rechtstreeks en frequent is (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014a, pp. 5-7). Een kortere reistijd, een rechtstreekse verbinding of het frequenter rijden van treinen als gevolg van veranderingen in de dienstregeling leiden tot een verbetering van de reistijd. De directe invloed van een betere reistijd voor de individuele reiziger is duidelijk, maar dat zijn niet de enige effecten die een verbetering van de reistijd heeft.

Een verbetering van de reistijd heeft vanwege de invloed op de regionale bereikbaarheid gevolgen voor de regio als geheel. Een regio, die goed bereikbaar is met het OV, is zowel voor mensen als bedrijven een aantrekkelijke plek om te vestigen. Mensen en bedrijven die in elkaars nabijheid

vestigen, leidt tot een versterking en bundeling van economische activiteit. Tegelijkertijd kan een goed bereikbare regio voorkomen dat mensen en bedrijven vertrekken, omdat de kosten niet te hoog zijn om van en naar economische activiteit te reizen in die regio. Hoe groter de agglomeratie, hoe groter de economische effecten in een regio en dat leidt weer tot diverse welvaartseffecten voor de regionale bevolking (KiM en CPB, 2009, pp. 56, 59-62). Additionele positieve effecten voor een regio kunnen zijn: minder milieuvervuiling, minder geluidshinder en minder gevaar voor de verkeersveiligheid op de weg (KiM en CPB, 2009, pp. 62-64). Concluderend heeft een regio belang bij een verbetering van de reistijd op het hoofdrailnet als dat bijdraagt aan een verbeterde regionale bereikbaarheid voor mensen en bedrijven.

De toekomstige keuzes voor het hoofdrailnet hebben gevolgen voor de belangen van zowel regionale als bovenregionale, oftewel nationale reizigersstromen. De afwegingen tussen regionale en bovenregionale reizigersstromen voor de dienstregeling op het hoofdrailnet zijn ingewikkeld, omdat het spoornetwerk in Nederland één van de drukst bereden sporen is in Europa (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, p. 1). Door de beperkte capaciteit op het spoor moeten belangen tegen elkaar worden afgewogen. Het risico bestaat dat de dienstregeling geoptimaliseerd wordt voor grotere reizigersstromen en deze optimalisatie ten koste gaat van regio's met minder treinreizigers. Een voorbeeld is de tienminutentrein, die is gestart op de A2 corridor vanaf 2018. Sindsdien is de overstap op station Geldermalsen verslechterd (NS, 2019, p. 32). De tienminutentrein is een verbetering voor de grotere bovenregionale reizigersstromen op de A2 corridor, maar de reizigers in de kleinere regio's rondom Tiel en Geldermalsen worden sindsdien benadeeld.

Het probleem is dat de reistijdverbeteringen voor bovenregionale reizigersstromen kunnen conflicteren met regionale reizigersstromen op het hoofdrailnet. De OV & spoortafels zijn daarom door de overheid opgericht om een verbetering van de deur-tot-deur reis te realiseren voor zowel de regionale als bovenregionale reizigersstromen. Het doel is om ervoor te zorgen dat bepaalde reizigersstromen niet structureel worden ondermijnd door andere reizigersstromen. Tegelijkertijd is het van belang voor de spoorsector dat gelijkwaardige afwegingen voor reistijdveranderingen niet gaan leiden tot reizigersverlies. Het is schadelijk voor de spoorsector om gelijkwaardige afwegingen te maken tussen regionale en nationale belangen die vervolgens structureel de snelheid, frequentie en rechtstreekse verbindingen op het hoofdrailnet negatief beïnvloeden. De spoorsector heeft een samenwerkingsvorm nodig om effectief de gewenste reistijdverbetering uit te werken in de complexe context van verschillende actoren met verschillende belangen, doelen, problemen en oplossingen.

Vooruitkijkend is de nabije toekomst van het reizigersvervoer ook nog eens onzeker door de coronacrisis. Des te meer is deze tijd geschikt om lering te trekken uit de eerder gemaakte afspraken en interacties voor verbeteringen van de reistijd en de dienstverlening op het hoofdrailnet. Het biedt kansen om te evalueren welke afspraken en samenwerkingen de interacties hebben verbeterd tussen actoren met verschillende belangen voor veranderingen in de dienstregeling. De vraag is of de OV & spoortafels ook de decentrale overheden in staat stellen om het belang voor regionale reizigersstromen te

waarborgen ten opzichte van bovenregionale reizigersstromen. In de probleemstelling wordt toegelicht welke onderzoeksvragen nodig zijn om op deze vraag een antwoord te kunnen geven

1.1 Probleemstelling

Het doel van het evaluatie onderzoek is om te analyseren hoe de samenwerking binnen de landsdelige OV & spoortafels bijdraagt aan het verbeteren van de reistijd op het hoofdrailnet waar reizigersstromen conflicteren. Aan de hand van theorie over netwerksamenwerking, netwerkmanagement en netwerk *governance* wordt onderzocht hoe netwerkinteracties beïnvloed kunnen worden om de gewenste uitkomsten te realiseren. Het onderzoek naar het managen van conflicterende belangen voor bovenregionale en regionale reizigersstromen heeft nog een doel. Aanvullend kan worden onderzocht of de literatuur over netwerksamenwerking van toepassing is als betrokken decentrale overheden geen formele bevoegdheid hebben of de machtsverhoudingen tussen actoren ongelijk zijn, zoals in de spoorsector. Deze verhoudingen tussen de betrokken actoren bij de OV & spoortafels wordt verder uiteengezet in het volgende hoofdstuk. Deze doelstelling heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Dragen de landsdelige OV & spoortafels bij aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet?

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn meerdere deelvragen onderzocht en beantwoord. De eerste deelvraag gaat over de beoogde rol van de OV & spoortafels in de spoorsector. De beleidsmatige context van de OV & spoortafels wordt uiteengezet om uit te leggen met welk doel de OV & spoortafels zijn opgericht. De eerste deelvraag is:

1. Wat is de beoogde functie van de landsdelige OV & spoortafels in de huidige spoorsector?

Ten tweede is het de vraag hoe een samenwerking binnen een overlegplatform zoals de OV & spoortafels de gewenste uitkomsten kan realiseren. Vanuit de netwerktheorie over netwerkmanagement wordt uiteengezet hoe de interacties van een netwerksamenwerking effectief beïnvloed kunnen worden. De tweede deelvraag is:

2. Hoe kan een overlegplatform zoals de OV & spoortafels interacties effectief beïnvloeden om de gewenste uitkomsten te realiseren?

Voor de uiteindelijke analyse over de totstandkoming van de beoogde reistijdverbeteringen is eerst een uitleg nodig over het dienstregelingsproces en de invloed van de OV & spoortafels op het dienstregelingsproces. De derde deelvraag is:

3. Hoe worden reistijdverbeteringen in het dienstregelingsproces met behulp van de OV & spoortafels uitgewerkt?

Na de derde deelvraag is het de vraag welke reistijdverbeteringen in de praktijk zijn gerealiseerd op het hoofdrailnet. Voor de vierde deelvraag wordt toegelicht welke reistijdverbeteringen zijn gerealiseerd in de onderzochte casussen en welke effecten dat heeft gehad op de reizigersaantallen in de onderzochte

casussen. In het verdere onderzoek kan met behulp van deze deelvraag worden geanalyseerd of dat de gewenste uitkomsten zijn voor de betrokken actoren. De vierde deelvraag is:

4. Welke reistijdverbeteringen zijn gerealiseerd voor de casussen Geldermalsen, Harderwijk en Meppel waar de regionale en bovenregionale reizigersstromen conflicteren?

Tot slot wordt de vraag beantwoord of de samenwerking binnen de landsdelige OV & spoortafels ook effectief bijdraagt aan het realiseren van de gewenste uitkomsten. Ten eerste wordt geanalyseerd in hoeverre de netwerkmanagementstrategieën overeenkomen met de netwerkmanagementstrategieën uit de theorie voor het effectief beïnvloeden van interacties. Ten tweede wordt geanalyseerd in hoeverre het netwerkmanagement is toegepast via de landsdelige OV & spoortafels. Ten derde wordt uiteengezet of de resultaten van de netwerksamenwerkingen in de onderzochte casussen ook de gewenste uitkomsten zijn voor de betrokken actoren.

5. Op welke manier hebben de landsdelige OV & spoortafels invloed gehad op het realiseren van de gewenste uitkomsten in de casussen Geldermalsen, Harderwijk en Meppel?

1.2 Methoden

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt gebruik gemaakt van casestudy onderzoek. Een casestudy is geschikt voor onderzoek naar een of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode en met behulp van diverse databronnen. Casestudy onderzoek is door bovenstaande kenmerken in staat om uitspraken te doen over de patronen en processen, die aan het verschijnsel ten grondslag liggen (Bleijenbergh, p. 43, 2015). Voor het onderzoek is het sociale verschijnsel het samenwerkingsproces om reistijdverbeteringen te realiseren op het hoofdrailnet waar reizigersstromen conflicteren. Voor de landsdelige OV & spoortafels zijn drie casussen geselecteerd, die gaan over keuzes en afwegingen voor reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. Door het gebruik van de casestudy als onderzoeksstrategie kunnen de patronen en processen inzichtelijk worden, die ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van reizigersaantallen door reistijdveranderingen op het hoofdrailnet. Voor elke casus wordt onderzocht hoe de belangen voor conflicterende reizigersstromen al dan niet gewaarborgd worden via de landsdelige OV & spoortafels.

Casestudy onderzoek wordt gekenmerkt door het gebruik van meerdere methoden van dataverzameling. Voor de dataverzameling in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews en documentenanalyse. Halfgestructureerde interviews geven respondenten de mogelijkheid om in eigen woorden te antwoorden en zorgen ervoor dat aan de respondenten dezelfde vragen gesteld worden (Bleijenbergh, 2015, p. 74). Door de structurering van de vragen kan de onderzoeker sturen op de relevante onderwerpen voor het casestudy onderzoek (Bleijenbergh, 2015, p. 74; Yin, 2014, p. 106). Het afnemen van interviews als methode voor dataverzameling is geschikt om informatie te vergaren over de percepties, houding en de gedeelde betekenis die respondenten aan het sociale verschijnsel toekennen (Yin, 2014, p. 106). Verder wordt

informatie verkregen over de cultuur en de gedeelde waarden in de organisatie (Bleijenbergh, 2015, p. 73). Daarnaast is het interview geschikt om uitleg te vergaren over het sociale verschijnsel (Yin, 2014, p. 106).

De documentenanalyse als methode van dataverzameling is geschikt om te begrijpen hoe mensen in een organisatie denken en hoe de organisatie is veranderd door de tijd heen. Documenten ondersteunen het vormen van een beeld over een specifiek aspect van de werkelijkheid in een organisatie. Documenten bieden daarnaast een aanvulling op interviews, omdat documenten in tegenstelling tot interviews niet zijn ontstaan voor het onderzoek zelf. De data afkomstig uit interviews kan vergeleken worden met de documentatie van een organisatie en vice versa (Bleijenbergh, 2015, p. 61; Yin, 2014, p. 106). Uit de documenten wordt ook de kwantitatieve data gebruikt voor het uiteenzetten van de reistijdverbetering en de af- en toename van de reizigersaantallen. Verdere uitleg over de methoden wordt gegeven in het methoden hoofdstuk.

1.3 Relevantie

Het onderzoek zet uiteen hoe een samenwerking binnen de OV & spoortafels effectief kan bijdragen aan reistijdverbetering op het hoofdrailnet om reizigersverlies te voorkomen bij conflicterende bovenregionale en regionale reizigersstromen. Het onderzoek biedt daarmee inzicht over de manier waarop de wijze van samenwerking binnen de OV & spoortafels al dan niet van invloed is op de interacties die resulteren in de gewenste uitkomsten. Door het voorgaande inzicht kon geëvalueerd worden hoe de OV & spoortafels bijdragen aan het optimaliseren van de prestaties en de bereikbaarheid via het spoor. De uitkomsten van het casestudy onderzoek kunnen ook bijdragen aan het verbeteren of inrichten van samenwerkingsmodellen of overlegplatformen voor overheden. Daarnaast is het onderzoek relevant om uiteen te zetten hoe actoren door de wijze van samenwerking interacties kunnen beïnvloeden om ook conflicterende belangen te managen.

In de evaluatie van de OV & spoortafels zijn de theorieën over netwerksamenwerking, netwerk *governance* en netwerkmanagement toegepast. De samenwerkingen binnen de OV & spoortafels zijn geëvalueerd door te onderzoeken welke strategieën zijn toegepast om interacties effectief te beïnvloeden in de onderzochte casussen. De theorie kan bevestigd worden als de strategieën voor het effectief beïnvloeden van interacties zijn toegepast en overeenkomen met de manier waarop de gewenste uitkomsten zijn gerealiseerd. Aan de andere kant kan uit het onderzoek blijken dat de toegepaste strategieën in de samenwerking niet overeenkomen met de theorie voor het effectief beïnvloeden van interacties. Een derde mogelijkheid is het ontdekken van een factor, die bijdraagt aan het effectief beïnvloeden van interacties, maar niet overeenkomt met de theorie. De theorie over netwerksamenwerking, netwerk *governance* en netwerkmanagement kan in dit onderzoek zowel aangevuld als in twijfel worden getrokken of aanleiding geven tot vervolgonderzoek om de assumpties vanuit de theorie verder te onderzoeken.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is de beleidsmatige context van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens is in het derde hoofdstuk aan de hand van de theorie uiteengezet hoe de uitkomsten van een netwerksamenwerking worden beïnvloed. Aan de hand van het theoretisch kader is uitgelegd hoe de huidige OV & spoortafels de interacties van netwerksamenwerking effectief kunnen beïnvloeden. In hoofdstuk vier is uitgelegd hoe de theorie is gebruikt voor de operationalisatie en hoe het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk vijf en zes dient het onderzoek inzicht te geven hoe de landsdelige OV & spoortafels van invloed zijn geweest op de interacties, die bepalend waren voor de reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. In hoofdstuk vijf zijn de empirische bevindingen over het dienstregelingsproces, de rol van de OV & spoortafels en de gerealiseerde reistijdverbeteringen uitgelegd. De analyse over de beïnvloeding en sturing van interacties in het netwerk door de landsdelige OV & spoortafels zijn beschreven in hoofdstuk zes. Tot slot bevat hoofdstuk zeven de conclusie en afsluitende reflectie.

2. Beleidsmatige context

Voor het casestudy onderzoek wordt in dit hoofdstuk uiteengezet in welke beleidsmatige context de OV & spoortafels zich bevinden. Om het ontstaan van de huidige inrichting van de spoorsector inclusief de OV & spoortafels te begrijpen, is het relevant om allereerst de historische ontwikkelingen van de spoorsector toe te lichten. Ter aanvulling wordt toegelicht hoe de samenwerking en interactie met de overheid vanuit het verleden is gegroeid tot de huidige rolverdeling op het hoofdrailnet. Op die manier wordt ook duidelijk waarom de OV & spoortafels zijn opgericht. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke actoren een rol hebben gekregen of hebben ingenomen voor de infrastructuur, het spoorvervoer en de stations. Vervolgens wordt inzichtelijk waar de mogelijke knelpunten liggen in de huidige verhoudingen van de spoorsector. Tot slot wordt de aanleiding voor de oprichting van de landsdelige OV & spoortafels uitgelegd.

2.1 Het ontstaan van de huidige ordening in de spoorsector

De historie van de spoorwegen in Nederland begint in de negentiende eeuw. Voor 1890 waren de meest rendabele spoorlijnen door particuliere ondernemingen aangelegd en vulde de Nederlandse staat de gaten aan in het netwerk. Vanaf 1890 voerde de Nederlandse overheid een ander beleid voor de spoorsector met het doel om zowel winstgevendheid als de sociale en publieke functie succesvol te waarborgen. De overheid heeft toen nieuwe overeenkomsten gesloten met de twee grootste spoorwegmaatschappijen van die tijd, dat waren de Hollandse Spoorweg Maatschappij (HSM) en de Maatschappij tot Exploitatie van de Staatsspoorwegen (SS) (Veenendaal, 2008, pp. 212-214). Het nieuw stelsel leidde niet tot het gewenste resultaat door financiële problemen van de spoorwegmaatschappijen en verschillende crisissen waaronder de Eerste Wereldoorlog.

Op 1 januari 1917 ging een nieuwe belangengemeenschap onder de naam Nederlandsche Spoorwegen van start, maar formeel bleven HSM en SS onafhankelijk bestaan. De Nederlandse staat nam in 1920 een meerderheidsbelang in beide spoorwegmaatschappijen om meer grip te krijgen op de spoorwegen (Veenendaal, 2008, pp. 323-324, 326-327). De tekorten op de spoorwegexploitatie bleven een probleem en de overheid moest structureel bijpassen, dat versterkte de roep om over te gaan tot volledige staatsexploitatie. Op 2 augustus 1937 werd de N.V. Nederlandsche Spoorwegen (NS) opgericht, waar de Nederlandse overheid bijna volledig aandeelhouder werd (Veenendaal, 2008, p. 350). De Nederlandse Spoorwegen hadden toen verantwoordelijkheid voor het beheer van de spoorinfra, de stations en het spoorvervoer, dat was zowel het personenvervoer als het goederenvervoer.

In de decennia daarna tot en met de jaren 80' ontwikkelde NS zich in de richting van een bedrijf dat volledig aangestuurd werd door de staat, maar deze visie werd eind twintigste eeuw niet meer algemeen aanvaard in Europa. Het traditionele patroon waarbij een staatsbedrijf monopolie heeft op zowel de infrastructuur als de exploitatie werd vervangen door een nieuwe politieke koers in Europa (Veenendaal, 2008, p. 544). Deze koers stimuleerde meer marktwerking voor zowel het personenvervoer als het goederenvervoer in de spoorsector. Engeland was voorgegaan in deze Europese

trend om meer marktwerking toe te laten in de spoorsector door de concurrentie te bevorderen met het doel de service te verbeteren en goedkoper openbaar vervoer te realiseren (Veenendaal, 2008, p. 544). Het monopolie van staatsondernemingen moest doorbroken worden door de infrastructuur en de exploitatie van het spoor te ontvlechten.

In Groot-Brittannië werd de infrastructuur gefragmenteerd en op afstand van de overheid geplaatst, dat heeft vervolgens ook geleid tot allerlei nadelige effecten voor de prestaties van de spoorwegen (Plimmer & Ford, 2018). De infrastructuur bleef in de meeste Europese landen in de handen van de overheid, maar de exploitatie werd op afstand geplaatst van de overheid. De Europese commissie kwam destijds ook met een reeks aanbevelingen om de spoorwegondernemingen financieel gezonder te maken en marktwerking te introduceren om de efficiency te verbeteren van de monopolistische staatsondernemingen in de spoorsector (Veenendaal, 2008, p. 545; Van de Velde, 2019, pp. 68-75). In Nederland heeft de commissie Wijffels (Wijffels, De Soet, & In 't Veld, 1992) geadviseerd over het uitwerken van deze Europese richtlijn. De aanleg en het onderhoud van de infrastructuur kwam voor de rekening van de overheid. Daarvoor moest een apart bedrijf in het leven geroepen worden, dat verantwoordelijk werd voor de totale spoorweginfrastructuur.

Nederland ging een stap verder dan de Europese richtlijn, die alleen een boekhoudkundige scheiding had aanbevolen. In eerste instantie werden drie nieuwe vennootschappen opgericht, die de overheidsgerelateerde taken voor de infrastructuur uitvoerden. Deze vennootschappen bleven tot 2003 nog wel onder de holding NS vallen waar de commerciële activiteiten van NS ook onder vielen. NS railinfrabeheer werd verantwoordelijk voor de aanleg en het onderhoud van de infrastructuur. NS Railned werd verantwoordelijk voor de toedeling van capaciteit op het spoor aan alle vervoerders. NS-verkeersleiding werd verantwoordelijk voor de bijsturing van de dienstregeling en voor de informatieverstrekking aan de vervoerders en reizigers. Vanaf 2003 werden deze drie vennootschappen met de bijbehorende overheidsgerelateerde taken voor de infrastructuur tot één bedrijf samengevoegd onder de naam ProRail.

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is enig aandeelhouder van ProRail. ProRail is een beleidsdeelneming, omdat de rol van beleidsmaker en aandeelhouder niet werd ontvlochten en de onderneming ProRail daarmee in beide opzichten in het beheer is van de beleidsminister (Ministerie van Financiën, 2019, pp. 9, 163). NS daarentegen is verworpen tot een staatsdeelneming, omdat in 2005 het aandeelhouderschap van het ministerie van Verkeer en Waterstaat werd overgedragen aan het ministerie van Financiën. Bij een staatsdeelneming zijn de rollen van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker gescheiden. Voor staatsdeelnemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol (Ministerie van Financiën, 2019, pp. 9, 94-95). Het ministerie van Infrastructuur en Milieu, tegenwoordig het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft vanaf 2005 alleen nog de rol van beleidsmaker en concessieverlener voor de hoofdrailnetconcessie van NS.

Door de omvorming tot een staatsdeelneming kon NS zelf beslissen over de bedrijfsvoering, investeringen, tarieven en aanbod van diensten. NS werd verantwoordelijk voor het personenvervoer,

het goederenvervoer, het onderhoud van het rijdend materieel, de exploitatie en de ontwikkeling van alle stations en onroerend goed in het bezit van NS (Veenendaal, 2008, p. 545). De stations en het onroerend goed moesten eerst nog opgesplitst worden in een publiek deel en een commercieel deel. NS bleef in bezit van al het onroerend goed, wat gebruikt werd voor commerciële doeleinden. Het bezit van het publieke deel, zoals de perrons, reizigerstunnels, trappen, rangeerterreinen en dergelijken ging over naar NS Railinfrabeheer en later ProRail. Het belangrijkste aan de ontvlechting van NS en ProRail is het verschil in verantwoordelijkheid. ProRail is verantwoordelijk voor het beheer van de gehele spoorweginfrastructuur in Nederland. NS is nu primair verantwoordelijk voor het reizigersvervoer op het hoofdrailnet.

Vanaf 2005 rijdt NS voornamelijk op het hoofdrailnet in Nederland. Een aantal regionale spoorlijnen in Nederland vallen buiten dat hoofdrailnet. Deze regionale spoorlijnen zijn in toenemende mate decentraal aanbesteed door met name provincies (Veenendaal, 2008, p. 547). ProRail is ook voor deze regionale lijnen verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van de infrastructuur. Het goederenvervoer is in 2001 afgestoten door NS en verkocht aan DB. NS concentreert zich sindsdien alleen nog op het reizigersvervoer in Nederland. De toegang tot het Nederlandse spoornet voor goederenvervoer werd verder geliberaliseerd in die tijd, dus opengesteld voor derde partijen. Een partij kan toegang krijgen tot het goederenvervoer in Nederland als het beschikt over de vereiste bedrijfsvergunning, een veiligheidscertificaat en een toegangsovereenkomst met ProRail (Veenendaal, 2008, p. 562). De invloed van het goederenvervoer op de onderzochte casussen wordt verder uitgelegd in hoofdstuk vijf.

2.2 De huidige situatie in de spoorsector

Het is duidelijk dat de verhoudingen veranderd zijn in de huidige ordening van de spoorsector. De verantwoordelijkheid voor de infrastructuur, het spoorvervoer en de stations ligt niet meer alleen bij de rijksoverheid en NS. Om de huidige verhoudingen in de spoorsector te kunnen duiden, wordt nu uitgelegd hoe de infrastructuur en het spoorvervoer zijn geordend en wat dat betekent voor de verhoudingen.

2.2.1 De infrastructuur van de Nederlandse spoorsector

Voor het beheer van de infrastructuur is het ministerie van IenW eindverantwoordelijk voor de capaciteitsverdeling, de verkeersleiding, de aanleg en het onderhoud van de infrastructuur. Deze verantwoordelijkheid draagt het ministerie van IenW vanuit de rollen als enig aandeelhouder van ProRail, concessieverlener van de beheerconcessie, subsidieverstrekker en als investeerder. Voor het verdelen van de capaciteit over de spoorvervoerders en de verkeersleiding op het spoor vereist Europese regelgeving een partij, die onafhankelijk is van de spoorvervoerders. ProRail is in de huidige ordening verantwoordelijk voor de onafhankelijke capaciteitsverdeling om de spoorvervoerders onder gelijke voorwaarden gebruik te laten maken van de capaciteit op het spoor.

Het ministerie van IenW heeft de beheerconcessie voor de railinfrastructuur van 2015 tot en met 2025 onderhands gegund aan ProRail, dus ProRail is ook verantwoordelijk voor de verkeersleiding, de aanleg en het onderhoud van het spoor. In de beheerconcessie wordt ProRail door middel van prestatie-indicatoren gestuurd op kwaliteit, betrouwbaarheid en duurzaamheid. De uitvoering van het beheer kan tussentijds worden bijgestuurd en eventuele sancties kunnen door het ministerie van IenW worden opgelegd aan ProRail als de prestaties niet voldoen aan de afspraken in de beheerconcessie (ABDTOPConsult, 2017, p. 19; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014c, pp. 7-9, 14-26). In paragraaf 2.3 wordt verder ingegaan op het spanningsveld rondom ProRail en de omvorming tot een zelfstandig bestuursorgaan.

2.2.2 Het reizigersvervoer

Het volgende onderdeel van de ordening is het spoorvervoer, waarbij in dit onderzoek de nadruk ligt op het reizigersvervoer en het verbeteren van de reistijd. Voor het reizigersvervoer op het hoofdrailnet heeft het ministerie van IenW de vervoerconcessie op het hoofdrailnet en de binnenlandse verbindingen op de HSL-Zuid van 2015 tot en met 2025 onderhands gegund aan NS. Voor het hoofdrailnet kan het ministerie van IenW sturen op prestatie-indicatoren voor de kwaliteit, zoals punctualiteit en reizigerstevredenheid. Daarnaast staan afspraken in de vervoerconcessie over het aanbod dat NS moet bieden aan de reiziger (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, pp. 10-11, 17-20, 23-46). Het ministerie van IenW kan NS bij slechte prestaties op het hoofdrailnet sancties opleggen of de concessie ontnemen in het uiterste geval.

Naast het hoofdrailnet zijn er 22 decentrale spoorlijnen die openbaar aanbesteed zijn in 11 concessies. NS rijdt nog op de gedecentraliseerde lijn tussen Gouda en Alphen aan den Rijn. NS heeft tot 2025 afgesproken dat alleen op regionale aanbestedingen wordt geboden als er substantiële samenloop is met het hoofdrailnet (ABDTOPConsult, 2017, p. 20). Naast NS zijn Arriva, Connexxion, Qbuzz en Keolis actief in het reizigersvervoer voor de regionale concessies. Provincies zijn de concessieverleners van deze spoorlijnen en sturen op verschillende manieren op de concessies. Voor enkele regionale concessies is de keuze voornamelijk gebaseerd op de prijs en worden de afgesproken prestaties van de concessiehouder op afstand gemonitord. Bij andere regionale concessies ligt de nadruk op participatie en op samenwerking. De concessieverlener werkt dan intensiever samen met de concessiehouder en andere belanghebbenden voor het beheren en sturen van de concessie op kwalitatieve criteria (ABDTOPConsult, 2017, p. 21).

De regionale aanbestedingen hebben in de meeste gevallen geleid tot reizigersgroei en efficiencyverbeteringen (Veeneman, 2019, p. 14; Veeneman, 2019a, p. 64; ABDTOPConsult, 2017, p. 28). Het kunnen verbeteren van de reistijd vraagt in de regio's met decentraal aanbestede spoorlijnen een samenwerking tussen de landelijke partijen NS en ProRail met de regionale vervoerders en decentrale overheden. In paragraaf 2.4 wordt verder uitgelegd hoe de OV & spoortafels zijn bedoeld als een platform voor deze samenwerking.

2.3 Het spanningsveld in de huidige ordening van de spoorsector

In de 21^{ste} eeuw is de rolverdeling tussen de overheid en de betrokken partijen in de spoorsector in het algemeen wel verbeterd, maar het blijft een mogelijk spanningsveld (ABDTOPConsult, 2017, p. 28). Het ministerie van IenW is stelselverantwoordelijke voor de spoorsector, maar een aantal taken worden niet door het ministerie zelf uitgevoerd. De taken van ProRail voor de infrastructuur zijn een voorbeeld van taken die vallen onder de stelselverantwoordelijkheid van het ministerie van IenW. Het ministerie van IenW kan invloed uitoefenen als enig aandeelhouder en concessieverlener van de beheerconcessie, maar ProRail valt als organisatie niet direct onder het ministerie. Het ministerie van IenW heeft ook invloed op ProRail met de jaarlijkse financieringsbijdrage voor ProRail en de besluitvorming over de financiering van infrastructurele projecten voor het spoor.

Een aantal andere stelselverantwoordelijke taken worden door NS uitgevoerd. De uitvoering van stelselverantwoordelijke taken door NS en ProRail en hun gemeenschappelijke ervaring in de vorige eeuw met deze taken geeft een kennisvoorsprong. Het ministerie van IenW heeft hierdoor een afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van NS en ProRail. De delegatie van uitvoerende taken aan ProRail en NS kan daarnaast onduidelijkheid geven over wie nu de stelselverantwoordelijkheid draagt (ABDTOPConsult, 2017, p. 29). Voor het ministerie van IenW is het belangrijk om af te wegen welke mate van afhankelijkheid en afstand ten opzichte van NS en ProRail gewenst is voor toekomstige thema's zoals het aanbesteden en het beheer van de spoorsector. Deze discussie over de huidige hiërarchische verhoudingen is ook één van de redenen om ProRail in 2021 om te vormen tot een zelfstandig bestuursorgaan, waardoor het meer verbonden wordt met het ministerie (Veeneman, 2019a, p. 64).

Een ander spanningsveld in de huidige ordening is het risico dat bepaalde reizigersstromen structureel de voorkeur krijgen en regionale reizigersstromen worden benadeeld (Veeneman, 2019, p. 14; ABDTOPConsult, 2017, p. 29). Decentrale overheden hebben al aangegeven dat zij niet altijd terecht kunnen bij het ministerie van IenW als zij knelpunten hebben met ProRail en NS (ABDTOPConsult, 2017, p. 29). Het gevolg is dat decentrale overheden door het gebrek aan een formele relatie afhankelijk zijn van de welwillendheid van ProRail en NS. Des te belangrijker is daarom de vraag of overleggen binnen de OV & spoortafels voor bijvoorbeeld de dienstregeling recht doen aan de regionale belangen. Het risico is dat het landelijke beleid van het ministerie van IenW, dat wordt uitgevoerd door ProRail en NS, niet effectief wordt afgestemd op decentraal niveau. Het achterliggende thema is de effectiviteit en wenselijkheid van de huidige verhoudingen en rolverdelingen voor het verbeteren van de reistijd op het hoofdrailnet.

2.4 De aanleiding voor de OV & spoortafels

De OV & spoortafels zijn in het leven geroepen, omdat geen enkele partij volledige zeggenschap heeft over het totale OV en spoorsysteem in Nederland. De OV & spoortafels zijn daarom als samenwerkingsmodel ingezet tussen NS, regionale vervoerders, ProRail, het ministerie van IenW,

concessie verlenende overheden, de grote gemeenten en vertegenwoordigers van belangenorganisaties om te komen tot prestatieverbetering voor de reistijd en het realiseren van de doelen uit de Lange Termijn Spooragenda. Aanvullend worden relevante uitvoerende zaken voor wat betreft het spoorvervoer en het beheer van de infrastructuur besproken (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, pp. 12-16; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014c, pp. 10-13).

Op 2 december 2013 is besloten om voor het reizigersvervoer vijf landsdelige en een landelijke OV & spoortafel op te richten. De OV & spoortafels hebben tot doel om bij te dragen aan een betrouwbare deur-tot-deur reis voor reizigers. Het doel is om het treinvervoer op het hoofdrailnet af te stemmen met het openbaar vervoer in stedelijke en streekgebieden in alle landsdelen. Onderdeel van deze doelstelling is het komen tot een weloverwogen afstemming van de belangen voor de optimale deur-tot-deur reis op het hoofdrailnet. Het overleg heeft ook betrekking op de lange termijn agenda voor het openbaar vervoer en de bijbehorende ruimtelijke ontwikkeling. Aan de ene kant beoogt deze afstemming een verbeterde bijdrage van de landelijk opererende NS en ProRail aan de regionale bereikbaarheid. Anderzijds is het de bedoeling om het regionale OV beter aan te laten sluiten op het hoofdrailnet (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, p. 42).

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden wat de aanleiding is geweest voor de oprichting van de OV & spoortafels. Deze samenwerking tussen de verschillende partijen in de spoorsector is nodig vanwege de ontstane rolverdeling en inrichting van de spoorsector. De spoorsector heeft te maken met complexe problemen en processen die oplossingen vragen waar meerdere partijen voor nodig zijn. De huidige context en complexiteit in de spoorsector brengen ook mogelijke spanningen en conflicterende belangen met zich mee, die alleen door effectieve samenwerking opgelost kunnen worden. In het volgende hoofdstuk is vanuit de theorie onderzocht hoe een samenwerking effectief om kan gaan met complexe problemen. In het onderzoek is daarna geanalyseerd of de OV & spoortafels bijdragen aan het realiseren van de gewenste uitkomsten als reizigersstromen en hun belangen conflicteren.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe de OV & spoortafels kunnen bijdragen aan een evenwichtige belangenbehartiging voor veranderingen in de dienstregeling op het hoofdrailnet. Vanuit de netwerktheorie kan worden uitgelegd hoe meerdere actoren door middel van interacties en samenwerking komen tot besluitvorming, beleid en de uiteindelijke dienstverlening. De netwerktheorie biedt inzicht over de manier waarop een netwerk en netwerkmanagement effect hebben op de uitkomsten van publiek beleid en publieke dienstverlening.

Allereerst zijn de begrippen netwerk en netwerkmanagement gedefinieerd in paragraaf 3.1. Daarna is in deze paragraaf uitgelegd wat de toegevoegde waarde van netwerkmanagement kan zijn voor de uitkomsten of resultaten van een netwerksamenwerking. In de paragrafen 3.2, 3.4 en 3.6 is uiteengezet dat de complexiteit van zowel de netwerkcontext als ook de maatschappelijke en beleidsproblemen bepalend zijn voor de uitkomsten van een netwerksamenwerking. Vervolgens is in de paragrafen 3.3, 3.5 en 3.7 uitgelegd hoe netwerkmanagementstrategieën de verschillende vormen van complexiteit kunnen reduceren of oplossen. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe een netwerk door middel van netwerkmanagement de gewenste interacties van betrokken actoren coördineert zodat effectief wordt omgegaan met de inherente complexiteit. Netwerkmanagement is daarmee van invloed op de uitkomsten van een netwerksamenwerking, omdat het de gezamenlijke acties die leiden tot de uitkomsten kan coördineren, sturen en stimuleren.

3.1 Netwerksamenwerking

Een netwerk kan gedefinieerd worden als het maken en implementeren van publiek beleid in een web van relaties tussen de overheid, de private sector en publieke belangengroepen (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, p. 1064). Provan en Kenis (2008, p. 231) omschrijven een netwerk in de nauwe zin als een groep van drie of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken, maar ook een collectief doel. Klijn en Koppenjan (2016, p. 11) gebruiken voor een netwerk ook wel de term *governance network*. Een *governance network* wordt gedefinieerd als bepaalde stabiele patronen van sociale relaties tussen onderling afhankelijke actoren, die zijn geclusterd rondom een beleidsprobleem, een beleidsprogramma of rondom specifieke middelen. Deze sociale relaties zijn ontstaan, worden onderhouden en zijn veranderd door een serie van interacties (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 11). Voor dit onderzoek wordt voortgeborduurd op de definitie van een *governance network*, omdat deze definitie vollediger enkele aanvullende kenmerken van een netwerk beschrijft.

Het gaat om de volgende netwerkkenmerken die algemeen aanvaard worden in de literatuur en terugkomen bij de definitie van *governance networks*. Ten eerste wordt een netwerk gekenmerkt door actoren met een onderlinge afhankelijkheid van middelen waardoor de interacties en samenwerking gestimuleerd worden of noodzakelijk zijn. Ten tweede wordt een netwerk gekenmerkt door complexe interacties, omdat de actoren verschillende percepties hebben over het probleem en andere strategieën hebben voor de oplossing (Klijn & Koppenjan, 2012, p. 591; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 38). Ten

derde wordt een netwerk ook gekenmerkt door de institutionalisering van de interactiepatronen en de onderlinge relaties. Institutionalisering betekent het reguleren en faciliteren van het gedrag en de wijze waarop interacties plaatsvinden binnen het netwerk. De institutionalisering heeft betrekking op de sociale relaties en de regels voor de interactiepatronen tussen actoren in het netwerk. (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 38).

Tot slot is een zekere mate van complexiteit kenmerkend voor *governance networks* en hun context (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 11-12). De complexiteit kan komen door meerdere redenen, zoals het gebrek aan volledige kennis, informatie, middelen en technologie voor de oplossing. Daarnaast wordt een netwerk ook gekenmerkt door een zekere mate van complexiteit door de diverse tegengestelde belangen en percepties van de vele betrokken actoren over de problemen en de oplossingen. Een netwerk heeft ook te maken met complexiteit vanwege de strategieën van actoren en door de institutionele structuur van het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 2, 12, 13). In een complexe netwerkcontext met complexe problemen is het nodig om de interacties in een netwerk te sturen.

De invloed van dominante actoren

Voor het sturen van een netwerksamenwerking is het wel van belang om rekening te houden met de unieke middelen van één of meerdere dominante actoren. Een netwerk gaat uit van gelijkwaardige samenwerking, maar bepaalde actoren kunnen een dominante of bepalende stem hebben door de beschikking over unieke middelen (Klijn & Koppenjan, 2001, p. 189). In de beleidscontext is uiteengezet dat het ministerie van IenW, ProRail en NS beschikken over unieke middelen en hun dominante posities bepalend kunnen zijn voor de uitkomsten van beleid. Specifieke interactieprocessen en netwerken worden niet per definitie eenzijdig gestuurd door dominante posities van actoren, maar de betrokkenheid van de dominante actoren en hun middelen is wel bepalend voor de legitimiteit van de interactieprocessen en de uitkomsten van diezelfde netwerkinteracties. Als dominante actoren geen steun verlenen of een vetopositie hebben dan kunnen interactieprocessen in een netwerk geblokkeerd worden als zij hun unieke middelen, die nodig zijn voor de oplossing, niet inzetten (Klijn & Koppenjan, 2001, p. 189).

3.1.1 Netwerkmanagement

Een netwerk wordt door het sturen, reguleren en faciliteren van interacties ook wel gezien als een coördinatiemechanisme (Provan & Kenis, 2008, p. 232). Klijn en Koppenjan (2016, p. 11) beschrijven het sturen, reguleren en faciliteren ook wel als *network governance*. *Network governance* gaat over de bewuste sturingspogingen of strategieën van actoren binnen een *governance network* om de interactieprocessen en de eigenschappen van een netwerk te beïnvloeden. Het beïnvloeden van de interacties tussen actoren en de eigenschappen van het netwerk zijn uiteindelijk van invloed op de probleemoplossingen, besluitvorming, het beleid en de geleverde diensten van het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2012, p. 591; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 11).

Uit de literatuur komt naar voren dat het realiseren van de gewenste uitkomsten van beleid vaak onmogelijk worden geacht zonder netwerkmanagement. Netwerkmanagement is de term voor de strategieën die het netwerk coördineren. Netwerkmanagement is de doelbewuste poging om de processen in een netwerk te sturen en te controleren, omdat een netwerk niet uit zichzelf leidt tot een effectieve situatie om complexe problemen op te lossen (Gage & Mandell 1990; Kickert et al. 1997; Agranoff & McGuire 2001, in Klijn, Steijn & Edelenbos, 2010, p. 1065). Het doel van netwerkmanagement is het bevorderen van de samenwerking door de interacties tussen actoren en de verschillende aspecten van een netwerk te veranderen, te faciliteren en te begeleiden (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 11). Netwerkmanagement heeft mede tot doel om netwerkafspraken te veranderen of te creëren voor betere coördinatie en voor nieuwe ideeën en beleid (Klijn et al., 2010, p. 1065).

De toegevoegde waarde van netwerkmanagement

Een netwerk heeft met netwerkmanagement als coördinatiemechanisme potentiële voordelen, die anders niet gerealiseerd kunnen worden. Een bewuste samenwerking en coördinatie tussen twee of meer onderling afhankelijke organisaties is in potentie effectiever in het bieden van complexe publieke diensten ten opzichte van organisaties die los van elkaar complexe publieke diensten uitvoeren (Provan & Kenis, 2008, p. 231; Provan & Milward, 2001, p. 414). Andere potentiële voordelen van een netwerk als coördinatiemechanisme is een verbeterd (leer)vermogen om complexe problemen af te handelen en de middelen efficiënter te gebruiken (Provan & Kenis, 2008, p. 231). Ter aanvulling is de toegevoegde waarde van een netwerk het bundelen van expertise, kennis en middelen om het probleem te begrijpen en nieuwe oplossingen te bedenken in situaties waar een eenvoudige technische oplossing niet haalbaar is (Head, 2008, p. 734). De bundeling van expertise, kennis en middelen heeft de potentie om de kwaliteit en effectiviteit van de gezamenlijke acties te verbeteren.

De potentie van samenwerking

De potentiële voordelen van een netwerksamenwerking kunnen zichtbaar worden in de uitkomsten en resultaten van de gezamenlijke acties. Uitkomsten zijn te onderscheiden in twee categorieën. Aan de ene kant zijn er de inhoudelijke uitkomsten, oftewel in hoeverre het maatschappelijke of beleidsprobleem feitelijk is opgelost. Het meten van inhoudelijke uitkomsten kan door middel van harde criteria, oftewel meetbare standaarden. Aan de andere kant zijn er de procesuitkomsten. De procesuitkomsten betreffen voornamelijk de tevredenheid van de betrokken actoren over de inhoudelijke resultaten. De procesuitkomsten gaan ook over de tevredenheid van actoren over de manier waarop zij betrokken zijn in het besluitvormingsproces. Ten derde kan onderzocht worden hoe tevreden de actoren zijn over de manier waarop conflicten en blokkades in het netwerk zijn opgelost (Head, 2008, pp. 739-740; Klijn et al., 2010, pp. 1066-1067).

De positieve invloed van netwerkmanagement

Volgens Klijn et al. (2010, p. 1075) is het gebruik van diverse netwerkmanagementstrategieën sterk gerelateerd aan het realiseren van de gewenste uitkomsten van *governance networks*. Deze bevinding

sluit aan bij meerdere casestudies en onderzoeken (Meier & O'Toole, 2001; Walker et al., 2007; Huang & Provan, 2007, in Klijn et al., 2010, p. 1075). Voor netwerkmanagement geldt dat het toepassen van diverse strategieën van belang zijn, omdat bepaalde netwerkmanagementstrategieën meer gericht zijn op de procesuitkomsten en bepaalde strategieën meer gericht zijn op de inhoudelijke uitkomsten. De combinatie van verschillende netwerkmanagementstrategieën wordt aanbevolen, omdat het oplossen van complexe maatschappelijke en beleidsproblemen vraagt om het realiseren van zowel de gewenste inhoudelijke uitkomsten als de gewenste procesuitkomsten (Head, 2008, pp. 735, 739).

Terugkoppelend kan een *governance network* met effectief netwerkmanagement van toegevoegde waarde zijn, omdat het de oplossingen biedt voor complexe maatschappelijke en beleidsproblemen. Toegevoegde waarde realiseren of waarborgen als netwerk is wel afhankelijk van de manier waarop het netwerk en het netwerkbeleid omgaan met de eerdergenoemde complexiteit (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 15). In de paragrafen 3.2, 3.4 en 3.6 worden verschillende vormen van complexiteit toegelicht waar een netwerk mee te maken heeft. Voor elke vorm van complexiteit wordt eerst uitgelegd waarom dat medebepalend is voor de uitkomsten van een netwerksamenwerking. Na elke vorm van complexiteit wordt uitgelegd hoe netwerkmanagement die vorm van complexiteit voor een maatschappelijk of beleidsprobleem kan reduceren of oplossen.

3.2 De invloed van institutionele complexiteit

In deze paragraaf wordt verder uitgelegd wat institutionele complexiteit inhoudt. Ten eerste hebben netwerken een institutionele structuur, die mede beïnvloedt hoe het netwerk functioneert. Een institutie is een systeem van regels voor betrokken actoren om de interacties in een netwerk te structureren (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 102). De institutionele karakteristieken van een netwerk zijn terug te vinden in de formele en informele netwerkreels. Netwerkreels hebben de actoren gevormd door middel van eerdere interacties over langere tijd (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 110-114). Netwerkreels schrijven voor hoe interacties plaatsvinden, geven aan welke acties zijn toegestaan, welke actoren mogen participeren en in welke arena's actoren mogen participeren. Netwerkreels reguleren ook de percepties van netwerkactoren over de zaken in het netwerk. Vertrouwde interactiepatronen, gedeelde percepties en regels dragen bij aan het effectief omgaan met conflicten en het verbeteren van interacties in de toekomst.

Governance networks hebben te maken met institutionele complexiteit als de netwerkreels onduidelijk zijn of het netwerk een groot aantal regels heeft die conflicteren of te maken hebben met wantrouwen (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 98, 102). Situaties met institutionele complexiteit wijzen op een gebrek aan gezamenlijk gedeelde regels, zwak ontwikkelde interactiepatronen en geen gedeelde percepties (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 114). Het gevolg is stagnatie en blokkades van netwerkindertacties, dat zijn zaken met een negatieve invloed op de besluitvorming en uitkomsten van het beleid. Institutionele complexiteit verhoogt de negatieve risico's voor actoren om betrokken te zijn

bij netwerkinteracties. Concluderend belemmeren rigide netwerkregels het opbouwen van vertrouwen en de samenwerkingsprocessen tussen actoren in een netwerk (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 120-121).

3.3 Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

De institutionele complexiteit reduceren of oplossen vergt het kunnen coördineren, aanpassen en ontwikkelen van de institutionele structuur. De strategieën om de institutionele karakteristieken van bestaande of nieuwe *governance networks* te veranderen of op te bouwen, heet ook wel het institutioneel ontwerp (Ansell & Gash, 2008, p. 555). Het institutioneel ontwerp is gericht op het netwerk als geheel en niet op specifieke interactieprocessen (Emerson et al., 2012, p. 15).

Ten eerste kunnen netwerkmanagementstrategieën betrekking hebben op de samenstelling van het netwerk (Ansell & Gash, 2008, p. 555). Ten tweede kunnen netwerkmanagementstrategieën de interactiepatronen van een netwerk veranderen. In het algemeen worden meerdere strategieën gecombineerd bij pogingen om de institutionele complexiteit op te lossen met het doel om de uitkomsten van de netwerksamenwerking positief te beïnvloeden (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 182). Het overzicht van de netwerkmanagementstrategieën voor institutionele complexiteit staan in Tabel 1.

Tabel 1 Netwerkmanagementstrategieën voor institutionele complexiteit

Netwerkmanagement dimensie	Netwerkmanagementstrategie
De netwerksamenstelling beïnvloeden	Vastleggen van posities en rollen in het netwerk
	Ontwikkelen van toegangsregels voor het netwerk
	Introduceren van nieuwe actoren voor het netwerk
	Stimuleren van zelfregulering
	Delen van de rollen, posities en toegangsregels met de betrokken actoren
Interactiepatronen veranderen	Vastleggen en veranderen van taken en verantwoordelijkheden die specifieke interactieprocessen tussen actoren begeleiden
	Voorstellen om effectieve interventies te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen
	Conflictregulatie stimuleren
	Netwerkregels voor de interactiepatronen delen
Bewerking van Ansell & Gash, 2008; Klijn et al., 2010; Emerson et al., 2012; Klijn & Koppenjan, 2016	

In de volgende twee paragrafen wordt verder toegelicht hoe de specifieke netwerkmanagementstrategieën uit Tabel 1 de institutionele structuur van het netwerk kunnen beïnvloeden om de institutionele complexiteit op te lossen of te reduceren.

3.3.1 De netwerksamenstelling beïnvloeden

Ten eerste kan de samenstelling in een netwerk geïnstitutionaliseerd worden door de posities en rollen van actoren vast te leggen of te veranderen (Ansell & Gash, 2008, p. 556). Het resultaat is aan de ene kant het bieden van zekerheid en duidelijkheid over de verhoudingen tussen actoren waardoor de percepties van actoren over elkaars positie en bijbehorende verwachtingen op één lijn komen te liggen. Deze regels maken ook conflicterende posities en rollen duidelijk. Een tweede strategie omtrent het beïnvloeden van de netwerksamenstelling is het ontwikkelen van de toegangsregels (Ansell & Gash, 2008, pp. 555). Bepaalde toegangsregels voor het gehele netwerk kunnen ontwikkeld worden op basis van toegangsregels afkomstig uit specifieke arena's of interactieprocessen. Het kan een aanvullende strategie zijn om nieuwe actoren in het netwerk te introduceren, die de percepties delen over bepaalde problemen en oplossingen. Anderzijds kan het stimuleren van bepaalde toegangsregels ook het effect hebben dat actoren met conflicterende percepties voor bepaalde interactiepatronen verdwijnen naar de achtergrond.

Een vierde strategie is het stimuleren van zelfregulerende netwerken, dat betekent al een verandering van betrokken actoren, hun posities en de netwerkregels voor de samenstelling. Een zelfregulerend netwerk stimuleren kan door het coördineren van bezuinigingsmaatregelen waardoor bepaalde actoren zich terugtrekken. Zelfregulering kan ook gestimuleerd worden door het onder druk zetten van actoren om bepaalde maatschappelijke partijen toe te voegen aan het netwerk. Nieuwe regels kunnen door voorgaande strategieën worden opgesteld om te bepalen welke actoren betrokken worden bij het netwerk voor eventuele zelfregulering (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 189-191). Bovenstaande strategieën kunnen nog aangevuld worden met een vijfde strategie, namelijk het delen van de rollen, posities en toegangsregels voor het netwerk. Het delen van deze informatie kan leiden tot gemeenschappelijke percepties en regels voor de netwerksamenstelling. Duidelijkheid over de netwerksamenstelling en de totstandkoming van het netwerk leidt tot gedeelde percepties, gedeelde regels en geeft een basis voor vertrouwen voor de komende interacties binnen het netwerk.

3.3.2 De interactiepatronen ontwikkelen met de netwerkregels

De tweede dimensie met betrekking tot netwerkmanagementstrategieën voor het institutioneel ontwerp hebben tot doel om de interactiepatronen van het netwerk te veranderen, te verduidelijken en duurzamer te maken. De eerste strategie is het bevorderen van de stapsgewijze institutionalisering van effectief netwerkmanagement. Deze strategie attendeert of informeert actoren op het gebruiken van voorgaande effectieve en succesvolle interventies voor vergelijkbare interacties. Vervolgens worden deze netwerkmanagementstrategieën en interacties herhaald en ontstaan vaste patronen. De tweede strategie sluit aan op de eerste strategie door het vastleggen en veranderen van de taken en verantwoordelijkheden die nadrukkelijk de interactieprocessen tussen actoren begeleiden of beperken. Het formaliseren van de interacties verandert de interactiepatronen tussen actoren, omdat de actoren zich gaan aanpassen aan de vastgelegde procedures (Ansell & Gash, 2008, pp. 557-558). Deze vastgelegde taken en

verantwoordelijkheden komen van de specifieke interactieprocessen en netwerkmanagementstrategieën, die stapsgewijs zijn geïnstitutionaliseerd. Deze institutionalisering van interactiepatronen stimuleert en weerspiegelt de gedeelde percepties over elkaars handelen met betrekking tot bepaalde problemen en oplossingen.

De derde strategie is het stimuleren of faciliteren van vroegtijdige procedures voor toekomstige conflicten (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 193-195). Voor strategische netwerken zoals de OV & spoortafels kan de conflictregulering meer gericht zijn op bemiddeling van meningsverschillen en moeizame overleggen. Als een netwerk geen inhoudelijke bindende beslissingsbevoegdheid heeft dan kan de conflictregulering geen bindende uitspraken doen over inhoudelijke conflicten. Hooguit kan bemiddeld worden voor het interactieproces, maar via het netwerk kan bij dergelijke netwerken geen bindende conflictregulatie plaatsvinden. De vierde strategie is het delen van de netwerkregels voor de interacties. Het gaat om het communiceren van zowel de interactiepatronen als de vastgelegde taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast gaat het ook om het delen of informeren over de wijze waarop conflicten in het netwerk worden gereguleerd. De gezamenlijke kennis over de netwerkregels draagt bij aan het voorkomen van wantrouwen, onduidelijkheid, conflict en onkunde van de actoren. Vervolgens zijn het vastleggen en het delen van de netwerkregels voor de institutionele structuur van invloed op de toekomstige interacties tussen actoren.

Met behulp van bovenstaande netwerkmanagementstrategieën kan de institutionele structuur van een netwerk beïnvloed worden zodat de institutionele complexiteit gereduceerd of opgelost wordt. Het netwerkmanagement voor het beïnvloeden, vastleggen of ontwikkelen van de interactiepatronen is gebaseerd op de specifieke interactieprocessen binnen specifieke arena's in een netwerk. De specifieke interactieprocessen in een netwerk worden gestuurd door het strategische gedrag van de netwerk actoren. De netwerkinteracties hebben door strategisch gedrag te maken met een bepaalde mate van strategische complexiteit. In paragraaf 3.4 wordt uitgelegd hoe specifieke interacties binnen de arena's van een netwerk worden beïnvloed door strategisch gedrag en hoe dat leidt tot complexiteit. In paragraaf 3.5 wordt daarna uitgelegd welke netwerkmanagementstrategieën de strategische complexiteit reduceren of oplossen.

3.4 De invloed van strategische complexiteit

De tweede categorie van complexiteit, waar een netwerk mee te maken heeft, is strategische complexiteit. Strategische complexiteit gaat over de specifieke interactieprocessen tussen actoren rondom een maatschappelijk probleem of een beleidsprobleem. Een probleem kan worden beschreven als het negatieve verschil tussen de bestaande situatie en de gewenste situatie (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 41). Bij complexe problemen is er sprake van een groot aantal variabelen of componenten die van invloed zijn op het probleem, maar dat is nog op te lossen met informatie en bewijs over het probleem. De complexiteit bij specifieke netwerkinteracties rondom een probleem komt voornamelijk door conflicterende meningen, onzekerheden en de dynamiek tussen actoren, dat maakt het moeilijk

om de ontwikkeling van het probleem te voorspellen en op te lossen (Rittel & Webber, 1973, pp. 161-167; Head, 2008, p. 737; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 42).

Strategische complexiteit gaat over die dynamische, onberekenbare en onvoorspelbare interactieprocessen tussen de actoren die betrokken zijn bij het maken van het publiek beleid, de beleidsimplementatie, de probleemoplossing en de publieke dienstverlening (Allison 1971; Lindblom & Cohen 1979; Klijn & Koppenjan 2014; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 66). Een strategie is een actie of intentie gericht op het beïnvloeden van de inhoud van een probleemformulering, de oplossingen, de percepties, het gedrag van andere partijen om eigen doelstellingen te behalen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 76). Een verscheidenheid aan strategieën ontstaat als iedere betrokken actor zijn of haar strategieën baseert op eigen unieke percepties en belangen. De strategieën kunnen veranderen, omdat de percepties en belangen van actoren in de loop der tijd ook kunnen veranderen. Daarnaast reageren actoren ook weer op elkaars strategische gedrag, daarom is het ingewikkeld om te voorspellen welke strategieën actoren kiezen en hoe de interactieprocessen binnen het netwerk gaan verlopen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 66).

De strategische complexiteit van *governance networks* komt ook door de fragmentatie van arena's waar de interactieprocessen plaatsvinden (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 90). Een arena is een specifieke plek of institutionele omgeving waar een specifiek aantal actoren elkaar ontmoet en interactie heeft (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 82). De koers en inhoud van beleid wordt bepaald door beslissingen die worden gemaakt in meerdere arena's door verschillende actoren met uiteenlopende percepties. Binnen een netwerk interacteren de meeste actoren wel in meerdere arena's, maar niet in alle arena's binnen een netwerk. Actoren kunnen daarom te maken krijgen met de consequenties van beslissingen die in andere arena's zijn gemaakt door andere actoren. De uitkomsten van interactieprocessen uit de ene arena kunnen gebruikt worden als argumentatie of compromis voor beslissingen in een andere arena (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 90, 92).

Strategische complexiteit kan leiden tot een opportunistische houding van actoren, omdat zij geen risico durven te nemen in de interactieprocessen. Actoren kiezen eerder voor een strategie die meeprofiteert van oplossingen die andere actoren realiseren. Actoren kunnen ook alleen samenwerken totdat de individuele doelen zijn behaald en daarna vertrekken om verder risico op eigen verlies te vermijden, terwijl de gemeenschappelijke doelen en problemen nog niet zijn opgelost. Het kan ook leiden tot een passieve houding waarbij actoren pas investeren als ze zeker weten dat de oplossing gerealiseerd kan worden, wat leidt tot een impasse in de beginfase. Uitkomsten van beleid ontwikkelen zich onder invloed van de strategieën en de uitkomsten van beslissingen in de verschillende arena's van een netwerk (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 90). Als de strategieën van de betrokken actoren worden gekenmerkt door opportunisme vanwege de strategische complexiteit in het netwerk, dan wordt samenwerking belemmerd (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 97). De toegevoegde waarde van een netwerk voor de uitkomsten wordt belemmerd als een samenwerking niet kan komen tot een gezamenlijke inzet

en coördinatie van middelen om een publieke dienstverlening te waarborgen, die actoren individueel niet kunnen realiseren.

3.5 Netwerkmanagement voor strategische complexiteit

Netwerkmanagement is gericht op het onderling afstemmen van de individuele strategieën om tot gezamenlijke actie te komen. De uitwerking van gezamenlijke actie heeft behoefte aan enige vorm van coördinatie en sturing als het gaat om probleemoplossingen, beleidsvorming en het organisatie overstijgend leveren van publieke diensten (Kickert et al. 1997; Pierre 2000; Keast et al. 2007; Sørensen & Torfing 2007; Ansell & Gash 2008). De samenwerking blijft complex als de strategieën van actoren nog kunnen conflicteren of een andere oplossingsrichting volgen. Wanneer strategieën uit elkaar liggen, conflicteren en de oplossingsrichting verschilt dan werken strategieën elkaar tegen. Het oplossen van strategische complexiteit om effectief samen te werken kan met behulp van zogenaamde procesmanagementstrategieën.

Procesmanagement is een onderdeel van netwerkmanagement. Procesmanagement beoogt actoren bij elkaar te brengen voor kennisuitwisseling van elkaars percepties en ondersteunt het vinden van overeenstemming. Procesmanagement probeert mogelijkheden te ontdekken voor het verbinden van actoren en hun doelen om de individuele doelen af te kunnen stemmen op de gezamenlijke doelen (Ansell & Gash, 2008, pp. 552-553). Procesmanagement kan actoren inspireren en motiveren om samen te werken als de actoren worden gefaciliteerd in het ontdekken, begrijpen en reflecteren op hun eigen en andere percepties, rollen, strategieën in het netwerk (Ansell & Gash, 2008, p. 554). Op die manier vinden actoren nieuwe combinaties van andere ideeën, mogelijkheden, middelen en oplossingen als antwoord op de eigen behoeften en beperkingen. Oplossingen voor eigen beperkingen, vragen en behoeften motiveert actoren tot samenwerking (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 179). In Tabel 2 worden de netwerkmanagementstrategieën getoond, die strategische complexiteit kan reduceren of oplossen.

Tabel 2 Netwerkmanagementstrategieën voor strategische complexiteit

Netwerkmanagement dimensie	Procesmanagementstrategie
Verbinden van actoren, arena's of middelen	Uitnodigen en informeren van actoren over interacties
	Overleggen tussen actoren faciliteren
	Coördineren van informatie-uitwisseling en overeenkomsten
Loskoppelen van actoren, arena's of middelen	Aansturen op vrijwillig terugtrekken van actoren
	Stopzetten van samenwerkingsovereenkomsten of interactieprocessen met overheidssteun
	Frequentie van interacties verlagen met instemming van de overheidsactoren
Coördineren van procesregels in een procesontwerp	Voorkomen van bindende regels in beginfase
	Uitnodigen of informeren van betrokken actoren voor het opstellen en instemmen met de procesregels
	Aanvullende procesregels voorstellen bij een onvolledig procesontwerp
Bewerking van Ansell & Gash, 2008; Klijn et al., 2010; Emerson et al., 2012; Klijn & Koppenjan, 2016	

Procesmanagement kan de gefragmenteerde, dynamische en onvoorspelbare interactieprocessen van actoren reguleren (Klijn en Koppenjan, 2016, p. 153). Procesmanagement is daarmee gericht op het uitwerken van gezamenlijke acties, die resulteren in relevante uitkomsten voor de individuele actor zonder ongewenste uitkomsten voor anderen te produceren. Een kanttekening voor procesmanagementstrategieën is dat zij niet gericht zijn op alle interactieprocessen en patronen in een netwerk. Procesmanagementstrategieën zijn gericht op specifieke situaties binnen een netwerk. De procesontwerpen en procesregels richten zich op specifieke arena's waar interacties en samenwerkingen plaatsvinden. Regels op netwerkniveau, die algemeen geldend zijn voor interactiepatronen over langere tijd, horen bij de institutionele dimensie. In de volgende paragrafen wordt voor drie dimensies van procesmanagementstrategieën uitgelegd hoe bijgedragen kan worden aan het gezamenlijk afstemmen van de individuele strategieën van actoren.

3.5.1 Verbinden

De eerste categorie van procesmanagementstrategieën is het verbinden van actoren, beleidsarena's en beleidsprocessen. Het bij elkaar brengen van de achterliggende percepties, middelen en voorkeuren kan ervoor zorgen dat strategieën verbonden worden met elkaar (Ansell & Gash, 2008, p. 552; Emerson et al., 2012, pp. 14-16). Het verbinden van actoren geeft mogelijkheden om nieuwe perspectieven toe te voegen aan discussies over het probleem en de oplossingen. Het verbinden van middelen geeft nieuwe

mogelijkheden en oplossingen door nieuwe combinaties van middelen die uitgewisseld kunnen worden. Het verbinden van een arena waar vooruitgang geboekt wordt met een vastgelopen arena kan ervoor zorgen dat de vastgelopen beleidsprocessen weer in gang gezet worden. Het zoeken van verbinding tussen actoren, middelen en arena's geeft in het algemeen meer opties om meerdere oplossingen te bundelen en een compromis uit te werken. Op die manier worden vroegtijdige impasses voorkomen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 156-157).

Het verbinden van actoren, arena's en interactieprocessen kan concreet door actoren uit te nodigen, te informeren en te motiveren om mee te doen aan het interactieproces. Ondersteunend kan netwerkmanagement de overleggen faciliteren (Klijn et al., 2010, p. 1069). De gemaakte verbindingen kunnen daarna voor de langere termijn op andere manieren voortgezet worden als de actoren geïnteresseerd zijn. De eerste optie voor een vervolg is een overeenkomst voor het vrijwillig uitwisselen van informatie. Een tweede optie is een intensievere verbinding door actoren frequenter te laten interacteren en problemen gezamenlijk op te laten lossen (Ansell & Gash, 2008, pp. 558-560). Voor deze intensievere interacties kunnen intentieverklaringen, samenwerkingsovereenkomsten of contracten worden opgesteld. De procesmanagementstrategie voor het verbinden komt in feite neer op het bij elkaar brengen, motiveren en coördineren van actoren voor het maken van contacten, het overwegen van voor- en nadelen van verbinding met andere actoren en actoren te ondersteunen in het vastleggen van de bestaande verbondenheid voor de toekomst (Emerson et al., 2012, pp. 14-16; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 157).

3.5.2 Loskoppelen

Het verbinden van actoren, arena's en beleidsprocessen kan potentiële voordelen opleveren, maar in sommige situaties leidt het verbinden tot het voortbestaan of toenemen van complexiteit. Het verbinden is disfunctioneel als bepaalde actoren baat hebben bij het voortbestaan van een probleem, omdat de oplossing wordt beschouwd als nadelig voor de eigen belangen. Het risico op pogingen tot vertraging of zelfs sabotage neemt toe. Als nieuwe verbindingen niet leiden tot uitwisseling van middelen, belangen, inzichten en mogelijke oplossingen, dan lopen actoren ook het risico dat de onderhouden interacties resulteren in kosten zonder het opleveren van voordelen (Ansell & Gash, 2008, pp. 550-554). Tot slot kunnen additionele conflicten en stagnaties veroorzaakt worden door bepaalde actoren en problemen, terwijl deze actoren en problemen niet relevant of van belang zijn voor de oplossing. Een netwerk heeft dan te maken met impasses die voor het uitwerken van de oplossing niet nodig waren geweest. Het loskoppelen van bepaalde actoren, arena's en beleidsprocessen biedt voor al deze situaties een oplossing (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 157).

Het loskoppelen van actoren kan door actoren te verzoeken om vrijwillig terug te trekken van bepaalde arena's of beleidsprocessen. Het loskoppelen van actoren, arena's en beleidsprocessen kan ook door samenwerkingsovereenkomsten en interactieprocessen stop te zetten of niet langer te faciliteren. Het verlagen van de frequentie waarmee actoren interacties hebben in een arena, kan ook

een manier zijn om actoren en arena's verder los te koppelen van elkaar. Belangrijke kanttekening is dat het loskoppelen ingewikkelder kan zijn dan het zoeken van verbinding (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 158). In de meeste gevallen creëert een externe omstandigheid, oftewel een incident de gewenste situatie om actoren, arena's en beleidsprocessen te reorganiseren of los te koppelen met de benodigde overheidssteun (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 158).

3.5.3 Procesregels coördineren

De tweede categorie van procesmanagementstrategieën is het organiseren van procesregels voor de interacties tijdens een specifiek beleidsproces (Klijn et al., 2010, p. 1069). Het geheel van procesregels heet een procesontwerp. Het doel is om regels te creëren waar voldoende vertrouwen uit blijkt om samen te werken (Emerson et al., 2012, p. 13; Ansell & Gash, 2008, p. 558). Het procesontwerp kan veranderd worden tijdens het beleidsproces van vrijblijvend en algemeen naar steeds vollediger, specifiek en bindende regels (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 159; Emerson et al., 2012, p. 15). Bij voorkeur faciliteert een procesontwerp in beginsel voornamelijk vrijwillige en informele interacties tussen actoren, omdat op die manier de sociale binding vanzelf ontstaat die onduidelijke interacties ontwikkelt naar gezamenlijke acties en oplossingen. De regels voor interacties tijdens het beleidsproces kunnen verdergaand bindend worden gemaakt in een overeenkomst als de gezamenlijke manier van samenwerken over langere tijd is ontwikkeld (Ansell & Gash, 2008, pp. 559-560; Klijn & Koppenjan, 2016, p. 160).

Beleidsprocessen vereisen overeengekomen regels die de kosten en risico's acceptabel en inzichtelijk maken voor de concrete interacties (Emerson et al., 2012, p. 18). Procesmanagement maakt bij voorkeur niet te vroeg bindende regels als actoren nog niet toe zijn aan vergaande verbondenheid en toewijding aan het netwerk. Te vroeg bindende regels stimuleren leidt tot nieuwe conflicten en vroege stagnatie in het beleidsproces (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 160). Volgens Ansell en Gash (2008, pp. 556, 559) is het van belang dat de actoren worden betrokken bij het opstellen van de regels of tenminste akkoord gaan met het procesontwerp voor de interacties. De betrokken actoren kunnen uitgenodigd worden om de procesregels voor interacties gezamenlijk te bediscussiëren en vast te leggen. De strategie bestaat naast het uitnodigen van actoren ook uit het presenteren van verscheidene argumenten en ideeën die de voorkeuren en ideeën van de actoren aanvullen (Klijn et al., 2010, p. 1069). Aanvullende ideeën beogen een verrijking of verbreding van de argumentatie tijdens de besluitvorming over het ontwerp van interactieprocessen.

Een relevant procesontwerp voor het sturen van de interactieprocessen bevat verschillende typen procesregels volgens de theorie. De eerste categorie regels gaan over het indiceren van de deelnemers, hun rollen, hun kwaliteiten en de toegangs- en uitsluitingsregels voor een specifiek interactieproces. De tweede categorie regels gaan over de agendering van gezamenlijke doelstellingen en zaken, die wel en niet worden gerealiseerd. De derde categorie regels gaan over de stappen in het interactieproces, zoals de timing, de voorwaarden voor eventuele deadlines en hoe de activiteiten elkaar

opvolgen. De regels gaan ook over het proces van probleemformulering en oplossingen wat zo lang mogelijk parallel blijft lopen aan de activiteiten voor het beleidsvormingsproces. Tijdens het interactieproces kunnen nieuwe oplossingen en alternatieven ontwikkeld worden. Door het reguleren van een parallel proces van probleemformulering en oplossingen kan ingespeeld worden op doorontwikkelde alternatieven (Klijn et al., 2010, p. 1069; Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 161-165).

De vierde categorie regels gaan over de werkmethoden. Deze regels structureren de werkactiviteiten onder andere door het instellen van sub-arena's, zoals werkgroepen en de inclusie van consultatie door onderzoek en experts. Het bevat ook voorwaarden voor symmetrische representatie en wanneer verschillende werkgroepen met elkaar verbonden kunnen worden om interactie problemen op te lossen of te doorbreken. De vijfde categorie van regels gaan over informatie-uitwisseling. Deze regels beschrijven tussen wie en door wie informatie wordt uitgewisseld, zowel tussen actoren binnen en buiten de arena of het netwerk. De laatste categorie regels gaan over de besluitvorming. In deze regels wordt bepaald welke criteria en regels voor besluitvorming worden toegepast zoals wie beslissingen maakt, welke vormen van mandaat worden toegepast en hoe conflicten worden gereguleerd (Klijn et al., 2010, p. 1069; Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 165-170).

Nu zijn twee vormen van complexiteit voor een netwerksamenwerking uitgelegd, maar de theorie beschrijft nog een vorm van complexiteit. Deze derde vorm gaat over de inhoudelijke complexiteit van een probleem. Deze vorm van complexiteit heeft te maken met de inhoudelijke onduidelijkheid en conflicten over problemen en mogelijke oplossingen. In paragraaf 3.6 wordt inhoudelijke complexiteit verder uitgelegd en in paragraaf 3.7 wordt uitgelegd hoe inhoudelijke complexiteit gereduceerd of opgelost kan worden met netwerkmanagement. In de paragrafen 3.6 en 3.7 wordt ook beschreven hoe strategische complexiteit wordt beïnvloed door de inhoudelijke complexiteit van een probleem en de oplossing. Vice versa wordt ook duidelijk hoe strategische complexiteit tussen actoren de onduidelijkheid en het conflict kan versterken over de inhoud van het probleem en de mogelijke oplossingen.

3.6 De invloed van inhoudelijke complexiteit

Complexe maatschappelijke of beleidsproblemen binnen een netwerk hebben te maken hebben met institutionele, strategische en inhoudelijke complexiteit. De inhoudelijke complexiteit gaat over de onzekerheid of het conflict over zowel de aard van het probleem, de benodigde oplossingen als de uitvoering van de oplossing. Het tweede kenmerk is de onzekerheid of het conflict over de geldigheid en correctheid van informatie, expertise, kennis en bewijs. Actoren hebben dan meestal conflicterende waarden, belangen en doelen voor de probleemoplossing (Rittel & Webber, 1973, pp. 161-164; Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 42-43; Turnbull & Hoppe, 2019, pp. 323-324). Volgens Klijn en Koppenjan (2016, p. 43) is een *wicked problem* het voornaamste type probleem wat voorkomt in netwerken. Een *wicked problem* is onderdeel van meerdere problemen die afzonderlijk niet opgelost kunnen worden. Een oplossing voor één probleem kan vervolgens allerlei nadelige neveneffecten veroorzaken die de

positieve effecten van de oplossing teniet doen (Rittel & Webber, 1973, pp. 165; Bressers & Klok, 2014, p. 172; Turnbull & Hoppe, 2019, p. 316).

De onvoorspelbaarheid als kenmerk van *wicked problems* en de gevolgen van oplossingen zijn alleen niet volledig toepasbaar voor problemen in de spoorsector. Voor de spoorsector kunnen veranderingen in de dienstregeling en de consequenties te allen tijde doorberekend worden. Problemen en mogelijke oplossingen voor de dienstregeling binnen de spoorsector zijn technisch van aard. De neveneffecten op reizigersaantallen en de reistijd zijn door te rekenen. In andere woorden hebben problemen in de spoorsector wel enige voorspelbaarheid en kunnen bewust afwegingen gemaakt worden tussen de neveneffecten van bepaalde oplossingen. In de spoorsector is eerder sprake van een complex probleem, dan een *wicked problem*.

Problemen in de spoorsector hebben wel te maken met discussie of conflict over de effectiviteit van mogelijke oplossingen (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 40-42). Vervolgens wordt de besluitvorming belemmerd of belanden de actoren in een impasse zolang de tegenstrijdige belangen blijven en een netwerk niet in staat is om overeenstemming te bereiken over de probleemsituatie. Zonder een gemeenschappelijk begrip van de probleemsituatie en zonder bewustwording over de verschillende percepties en waarden van actoren blijven de tegenstellingen intact of worden versterkt. Het realiseren van gezamenlijke beslissingen en acties als netwerk wordt belemmerd zolang de actoren niet in staat zijn om inhoudelijk overeenstemming te zoeken tussen de verschillende percepties, belangen en waarden (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 64-65). De toegevoegde waarde van een netwerk voor de uitkomsten wordt belemmerd als een samenwerking niet kan komen tot een gezamenlijke inzet en coördinatie van middelen om een publieke dienstverlening te waarborgen, die actoren individueel niet kunnen realiseren.

3.7 Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit

De inhoudelijke complexiteit van een maatschappelijk probleem blijft zolang actoren vanwege hun uiteenlopende achtergronden en posities verschillende percepties houden over het probleem en de beleidsoplossingen. Netwerkmanagementstrategieën dienen bij te dragen aan het vinden van inhoudelijke overeenstemming gebaseerd op de beschikbare en de meest accurate wetenschappelijke kennis van dat moment (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 126). Het overzicht van deze netwerkmanagementstrategieën staan in Tabel 3.

Tabel 3 Netwerkmanagementstrategieën voor inhoudelijke complexiteit

Netwerkmanagement dimensie	Netwerkmanagementstrategie
Bereiken van inhoudelijke overeenstemming	Bewustwording creëren over de verschillende percepties
	Voorkomen van vroegtijdige fixatie op één oplossing
	Faciliteren van de interactieprocessen voor de betrokken actoren
	Selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen coördineren
	Ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies
	Doelen verweven met elkaar
Het onderbouwen van netwerk (inter)acties	Instellen van een onderzoeksarena parallel aan het beleidsvormingsproces
	Betrokken actoren aansturen op een gezamenlijke organisatie van de onderzoeksarena
Bewerking van Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Klijn & Koppenjan, 2016	

Het oplossen van inhoudelijke complexiteit kan door het toepassen van netwerkmanagementstrategieën die bijdragen aan het vinden van inhoudelijke overeenstemming om daarna te komen tot gezamenlijke acties (Ansell & Gash, 2008, p. 560). Tegelijkertijd is het bereiken van overeenstemming voor een oplossing niet toereikend om de inhoudelijke complexiteit te overkomen en de gewenste beleidsuitkomsten te realiseren. Een overeengekomen oplossing gebaseerd op foutieve aannames kan leiden tot negatieve effecten voor de actoren of een ineffectieve oplossing. In de volgende twee subparagrafen worden de specifieke strategieën voor de twee dimensies van netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit uitgebreid toegelicht.

3.7.1 Strategieën voor het vinden van inhoudelijke overeenstemming

Het vinden van inhoudelijke overeenstemming kan met behulp van zes netwerkmanagementstrategieën. De eerste strategie richt zich op bewustwording van actoren over de verschillende percepties. Vervolgens wordt geprobeerd de uiteenlopende percepties bij elkaar te brengen, aan te passen, ze op elkaar aan te sluiten of naast elkaar te laten bestaan zonder conflict. (Emerson et al., 2012, p. 12; Ansell & Gash, 2008, p. 558). Een actor of mediator kan aangesteld worden om alle percepties en belangen in kaart te brengen om overlap te identificeren en te kijken of percepties op elkaar aan kunnen sluiten. Aansluitend kunnen suggesties gedaan worden om op andere manieren naar de probleemsituatie te kijken wat leidt tot nieuwe percepties over het probleem. Het kan in dit geval helpen om met vertegenwoordigers van alle betrokken actoren een gezamenlijke visie op te stellen of de perceptie over het probleem opnieuw te formuleren om op een andere manier naar de probleemsituatie te kijken (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 128-129).

Het is bij de voorgaande strategie ook belangrijk dat actoren zich niet fixeren op één inhoudelijke oplossing. Het vroegtijdig fixeren op één oplossing is een directe aanleiding voor conflict en tegenstellingen in een netwerkcontext. De tegenstellingen zijn dan versterkt, omdat één oplossing de actoren beperkt tot een positie als voor- of tegenstander van de gefixeerde oplossing. Het vinden van aansluiting of overlap tussen percepties van actoren voor het komen tot overeenstemming wordt dan belemmerd. De tweede strategie richt zich onder meer op het formuleren van nieuwe agendapunten om andere dimensies of invalshoeken toe te voegen (Ansell & Gash, 2008, pp. 558-560 ; Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 129-133). Nieuwe alternatieve oplossingsrichtingen geeft ruimte voor nieuwe compromissen en het op elkaar laten aansluiten van meerdere oplossingen, oftewel het vinden van overeenstemming (Emerson et al., 2012, p. 12). Deze strategie voorkomt fixatie op één oplossingsrichting door meerdere oplossingsmogelijkheden voor langere tijd naast elkaar te laten bestaan in het beleidsvormingsproces (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 129-133).

Een derde strategie kan ook voorkomen dat discussies in netwerkprocessen vroegtijdig vastlopen. Deze strategie initieert en coördineert het bij elkaar brengen van de betrokken actoren over de vraag hoe de interactieprocessen worden georganiseerd in de beginfase van het netwerkproces (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 138-140). Procesgerichte beslissingen hebben impact op de wijze van interacties, maar nog geen directe vergaande impact op de actoren zelf. Het proces kan ook nog aangepast worden tijdens het proces, daarom kunnen procesgerichte interacties als eerste stap voor latere inhoudelijke samenwerking dienen. Het stimuleren van interactieprocessen leidt vanzelf tot leergedrag en uitwisseling van elkaars inhoudelijke percepties over de probleemsituatie en de ontwikkeling van beleid (Emerson et al., 2012, p. 12). De voor- en nadelen van de samenwerking worden ook eerder inzichtelijk. Een inhoudelijk betwiste oplossing kan als terugvaloptie dienen in de situatie dat een inhoudelijke beslissing wel vroegtijdig gemaakt moet worden. Het stimuleert de actoren ook om te komen met een beter alternatief (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 138-140).

Langdurige verschillen kunnen leiden tot impasses of conflicten als niet duidelijk is hoe de oplossing uiteindelijk geselecteerd wordt. Een vierde strategie is daarom het organiseren van selectiecriteria voor die inhoudelijke verschillen, percepties, doelen en beleidsvoorstellen (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 140-141). Eerst kunnen algemene criteria opgesteld worden die in de loop van de tijd verfijnd worden onder invloed van leergedrag en de veranderende omstandigheden. Verder is het een voorwaarde dat actoren enige vorm van betrokkenheid bij de selectie hebben als hun belangen, doelen en percepties op het spel staan (Ansell & Gash, 2008, pp. 556, 559-560). De betrokkenheid van actoren bij het selectieproces is niet gelijkwaardig en kan variëren tussen informeren, adviseren, co-ontwerpen of meebeslissen. De ongelijkheid tussen actoren in het selectieproces vergt aanvullende overeenstemming over toegang tot de besluitvorming, conflictmanagement en bezwaarprocedures (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 140-141).

De voornoemde ongelijkheid tussen actoren kan leiden tot asymmetrische discussies over oplossingen. Actoren met nauwere betrokkenheid bij het beleidsproces kunnen voorbijgaan aan de

belangen, voorstellen en percepties van actoren met minder betrokkenheid in het beleidsproces door deze actoren te overstemmen of te negeren (Ansell & Gash, 2008, pp. 551-553). Netwerkmanagement heeft hier een taak om actoren aan te laten sluiten op elkaars communicatie en op het beleidsproces (Emerson et al., 2012, pp. 13-14; Ansell & Gash, 2008, pp. 559-560). Netwerkmanagement kan als strategie actoren ondersteunen in het leren over elkaars communicatiestijl of beleidsinstrumenten, die gebruikt worden voor nieuwe oplossingen of problemen. Aanvullend kan het netwerkmanagement gericht zijn op het extra ondersteunen van het tegengeluid. Het helpen van minder betrokken of achtergestelde actoren met middelen, zodat deze actoren vroegtijdig in het proces volwaardige beleidsalternatieven kunnen realiseren en voorstellen. Gelijkwaardige alternatieven creëren meer symmetrie tussen actoren in de discussies over beleidsoplossingen (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 137-138).

De laatste strategie is het stimuleren van verwevenheid tussen de uiteenlopende doelen van actoren (Emerson et al., 2012, pp. 14-16). Het is bij het verweven van doelen belangrijk dat de actoren direct betrokken of vertegenwoordigd zijn bij het formuleren en uitvoeren van de gezamenlijke uitdagingen en oplossingen (Ansell & Gash, 2008, pp. 559-560). Soms is het op één lijn brengen of verweven van conflicterende doelen niet haalbaar. In dat geval kan het netwerkmanagement stimuleren om meerdere oplossingen in een overeenkomst te bundelen. De oplossingen kunnen dan elkaars voor- en nadelen compenseren. Het kan zijn dat deze oplossingen alsnog bepaalde onevenredige nadelige effecten sorteren voor bepaalde actoren. In dat geval hoort netwerkmanagement toe te zien op aanvullende compenserende regelingen in de overeenkomst. Het verweven van doelen om met elkaar te komen tot gezamenlijke oplossingen kan ook gestimuleerd worden door de scope van de probleemdefinitie te veranderen. Bepaalde alternatieve oplossingen worden dan toegevoegd of bepaalde conflictrijke dimensies worden losgelaten bij de gezamenlijke oplossing (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 133-137).

3.7.2 Strategieën voor feitelijke onderbouwing van overeenkomsten

Het bereiken van inhoudelijke overeenstemming lost nog niet het probleem op dat gezamenlijke oplossingen en netwerkacties foutieve aannames en feitelijke onjuistheden kunnen bevatten (Ansell & Gash, 2008, pp. 559-560). Het produceren van kennis voor effectieve gezamenlijke oplossingen en acties in een netwerk vergt de onderbouwing van de wetenschappelijk meest accurate bewijslast op dat moment. Ter aanvulling moet deze bewijslast ook geaccepteerd worden door alle actoren, omdat feitelijk correcte bewijslast erkenning kan verliezen als het wordt ingezet als strategisch instrument voor een specifiek standpunt (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 142) De bewijslast verliest dan zijn geldigheid en acceptatie door andere actoren.

Voor het uitwerken van feitelijk onderbouwde oplossingen is het ten eerste belangrijk om een wetenschappelijke onderzoeksarena te hebben die parallel loopt met het beleidsvormingsproces, maar tegelijkertijd los staat van de beleidsvorming. Op die manier kan elke fase ondersteund of gecontroleerd

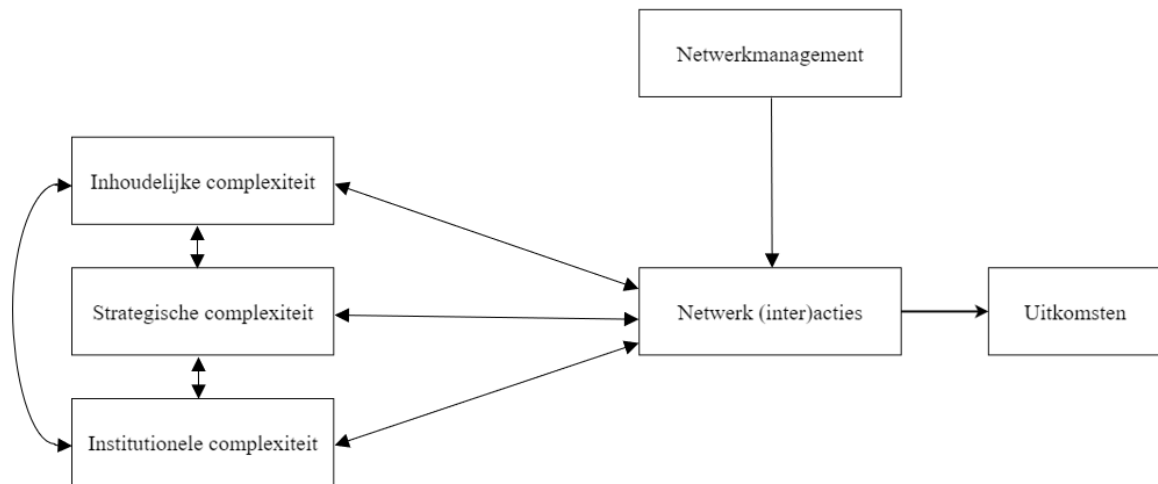
worden door accurate informatie. Het is wel belangrijk dat het onderzoek wordt gebruikt in een faciliterende rol en niet een beslissende rol. Ten tweede kan gestimuleerd worden om de actoren gezamenlijk het onderzoek te laten organiseren, zodat geen enkele actor de onderzoeksmiddelen inzet voor alleen de eigen positie. Gezamenlijk het onderzoek organiseren, versterkt het genereren van gezamenlijke kennis, dat ondersteunt het interactieproces en onderhandelingsproces tussen actoren voor het uitwerken van gezamenlijke acties. De beleidsoplossingen worden door deze opzet onderbouwd met de meest accurate bewijslast en eerder erkend door de actoren (Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 143-150).

Tot slot is een belangrijke kanttekening dat het realiseren van inhoudelijke overeenstemming op basis van erkende wetenschappelijke kennis afhankelijk is van het strategische gedrag van actoren. Voor inhoudelijke overeenstemming is het nodig dat actoren stoppen met opportunistisch strategisch gedrag en onderling bereid zijn om hun percepties en strategieën voor netwerkindertacties te harmoniseren. De mate van strategische complexiteit is daarom van invloed op de mate van inhoudelijke complexiteit. Vervolgens kan het vinden van inhoudelijke overeenstemming voor beleid op zijn beurt weer bijdragen aan het verminderen van strategische complexiteit, omdat ze vertrouwen in elkaar opbouwen of bevestigen waardoor ze minder snel neigen naar opportunistisch strategisch gedrag. Het verband tussen inhoudelijke en strategische complexiteit en het verband met institutionele complexiteit, netwerkindertacties, netwerkmanagement en de uitkomsten worden in Figuur 1 gevisualiseerd in een conceptueel model en samengevat in paragraaf 3.8.

3.8 Conceptueel model

Het conceptueel model op basis van het theoretisch kader wordt geïllustreerd in Figuur 1. Allereerst tonen de pijlen tussen de drie vormen van complexiteit de veronderstelde wederzijdse invloed zoals is beschreven in het theoretisch kader. Ten tweede geven de pijlen tussen de netwerkindertacties en de drie vormen van complexiteit ook een wederzijdse invloed weer. Volgens de theorie beïnvloedt complexiteit de netwerkindertacties, maar netwerkindertacties zijn op zichzelf ook van invloed op de mate van complexiteit in het netwerk. Netwerkmanagement is weer van invloed op hoe de netwerkindertacties verlopen. De veronderstelling is dat effectief netwerkmanagement de interacties beïnvloedt om de verschillende vormen van complexiteit te reduceren of op te lossen.

Figuur 1 Conceptueel model



4. Methodologisch kader

Voor het beoogde onderzoeksdoel is een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Een evaluatieonderzoek onderzoekt aan de hand van geoperationaliseerde criteria uit de theorie hoe doeltreffend bepaalde veranderingen in een interventietraject zijn geweest (Bleijenbergh, 2015, p. 24). Met het interventietraject wordt het proces bedoeld om reistijdverbeteringen te realiseren op het hoofdrailnet waar reizigersstromen conflicteren. De verandering in het interventietraject gaat over de invloed van de OV & spoortafels op de uitwerking van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet, zodat reizigersverlies wordt voorkomen waar reizigersstromen conflicteren. Voor het onderzoek naar de landsdelige OV & spoortafels is gebruik gemaakt van bestaande theorie over netwerksamenwerking. Vanuit de netwerktheorie zijn de factoren geoperationaliseerd die dienen als evaluatiecriteria voor de invloed van de OV & spoortafels op het uitwerken van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. Het doel is om te onderzoeken hoe effectief de landsdelige OV & spoortafels de netwerkinteracties hebben beïnvloed om de gewenste uitkomsten te realiseren.

Het onderzoek naar de landsdelige OV & spoortafels is hoofdzakelijk een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is geschikt om voor een beperkt aantal waarnemingen meer en rijker onderzoeksmateriaal te verzamelen. Kwalitatief onderzoek biedt daarmee de mogelijkheid om uitspraken te doen over een specifiek verschijnsel in de sociale werkelijkheid (Bleijenbergh, 2015, p. 12). Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om meer kennis te verzamelen over de context van een verschijnsel en de wijze waarop iemand een verschijnsel of situatie beleeft. Het onderzoek naar de OV & spoortafel bevat ook een kwantitatieve component. De inhoudelijke uitkomsten kunnen met behulp van meetbare standaarden inzichtelijk worden gemaakt door kwantitatieve data te gebruiken. Voor het onderzoek is kwantitatieve data gebruikt om met indexcijfers de stijging of daling te indiceren van reizigers in de onderzochte reizigersstromen. Daarnaast werd de reistijdverbetering of verslechtering ook uiteengezet voor de relevante reizigersstromen. De concrete uitwerking van de inhoudelijke uitkomsten wordt verder toegelicht in de operationalisatie.

4.1 Onderzoeksstrategie

Voor het onderzoek naar de OV & spoortafels wordt de casestudy als onderzoeksstrategie toegepast. Volgens Yin (2014, pp. 16-17) is een casestudy het onderzoeken van een tijdelijk fenomeen, dat is een casus in de eigen context, waarbij de grenzen tussen het fenomeen en de context misschien niet duidelijk zichtbaar zijn. Het tijdelijke fenomeen gaat hier om de realisatie van reistijdverbeteringen in de context van de spoorsector waarbinnen de landsdelige OV & spoortafels een rol spelen. Voor het onderzoek naar de rol die de landsdelige OV & spoortafels spelen in de interactieprocessen voor reistijdverbeteringen is daarom gekozen om de casestudy als onderzoeksstrategie toe te passen. Door het gebruik van casestudy onderzoek kan het proces voor reistijdverbeteringen en de rol van een landsdelige OV & spoortafel in de spoorsector onderzocht worden in de eigen context.

Een casestudy is ook een geschikte onderzoeksstrategie voor kwalitatief onderzoek als het plan is om meerdere onderzoeksmethoden te combineren (Bleijenbergh, 2015, p. 43). De onderzoeksmethoden in een casestudy kunnen een combinatie zijn van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden (Yin, 2014, p. 19). Door een combinatie van onderzoeksmethoden kan het proces voor het uitwerken van reistijdverbeteringen in de diepte onderzocht worden en kunnen diverse soorten waarnemingen vergeleken worden om de kwaliteit van de waarneming te vergroten (Bleijenbergh, 2015, p. 44). In de paragraaf over betrouwbaarheid en validiteit wordt verder uitgelegd hoe een casestudy met meerdere onderzoeksmethoden de kwaliteit van de waarneming kan waarborgen onder andere door middel van triangulatie.

Meervoudige casestudy

Een casestudy als onderzoeksstrategie kan zich richten op één of meerdere casussen. In het algemeen biedt een meervoudige casestudy door middel van vergelijking een beter zicht op de patronen die samenhangen met het onderzochte sociale verschijnsel (Bleijenbergh, 2015, p. 48). Meerdere casussen kunnen inzichtelijk maken welke elementen verschillen en overeenkomen, die van invloed zijn op het sociale verschijnsel. Vervolgens kan geanalyseerd worden welke veronderstelde factoren aanwezig zijn en al dan niet bepalend zijn geweest voor het sociale verschijnsel in de casussen (Bleijenbergh, 2015, pp. 48-49). Voor het onderzoek naar de landsdelige OV & spoortafels is op deze manier ten eerste onderzocht wat de verschillen en overeenkomsten zijn bij de interactieprocessen voor het verbeteren van de reistijd. Ten tweede kan worden onderzocht welke verschillen en overeenkomsten er zijn voor de rol die een landsdelige OV & spoortafel heeft gespeeld voor het verbeteren van de reistijd op het hoofdrailnet.

In het onderzoek naar de OV & spoortafels zijn drie casussen onderzocht, die verschillen van elkaar, maar wel te maken hebben met hetzelfde sociale verschijnsel, namelijk de realisatie van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet waar reizigersstromen conflicteren. Er zijn globaal gezien drie manieren waarop reistijdverbeteringen worden gerealiseerd in de spoorsector (A. Bruijn, persoonlijke communicatie, 1 april 2020). De drie onderzochte casussen in dit onderzoek representeren de drie manieren waarop een reistijdverbetering in de spoorsector gerealiseerd kan worden. De casusselectie wordt verder toegelicht in subparagraaf 4.1.2. Wanneer het gaat om de rol van de landsdelige OV & spoortafel, dan gaat het om de bijdrage die de landsdelige OV & spoortafels hebben voor het managen van de conflicterende belangen van de reizigersstromen. Met een reistijdverbetering is het doel om voor de desbetreffende reizigersstromen het openbaar vervoer te verbeteren of tenminste niet te laten verslechteren. Door een meervoudige casestudy kan vergeleken worden op welke manier een landsdelige OV & spoortafel daaraan bijdraagt.

4.1.2 Casusselectie

Voor de selectie van relevante casussen is gekeken of de volgende aspecten aanwezig zijn in de casus. Deze aspecten zijn nodig om casussen te selecteren die van toepassing zijn op de vraagstelling.

Allereerst is gekeken naar casussen waar sprake is van een reistijdverandering. Aan de ene kant wordt een casus onderzocht met infrastructurele aanpassingen en aan de andere kant twee casussen zonder infrastructurele aanpassingen. Infrastructurele aanpassingen hebben een ander en langduriger effect op de reistijd en reizigersstromen dan een casus waarbij een reorganisatie van de dienstregeling of een frequentieverhoging van de treinen al volstaat om de reistijd voor reizigers te verbeteren.

Het tweede aspect is de aanwezige betrokkenheid van de OV & spoortafels. Voor het onderzoek zijn casussen gebruikt waarbij tenminste één landsdelige OV & spoortafel een rol heeft gespeeld in het proces voor het uitwerken van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. Zonder betrokkenheid van een landsdelige OV & spoortafel kan niet onderzocht worden welke invloed de desbetreffende OV & spoortafel heeft gehad. Voor de onderzochte casussen verschilt wel de mate waarin de OV & spoortafels betrokken zijn geweest bij het uitwerken van de reistijdverbeteringen. Het verschil in de mate van betrokkenheid is voorafgaand aan de interviews geïnventariseerd bij directe betrokkenen in de drie casussen. Het verschil in betrokkenheid heeft geholpen om te onderzoeken hoe dat samenhangt met de mate waarin de OV & spoortafels invloed hebben gehad op het uitwerken van de reistijdverbeteringen.

Het derde criterium is de aanwezigheid van conflicterende reizigersstromen. Het gaat hier hoofdzakelijk om de reizigersstromen, maar voor elke casus wordt ook de invloed beschreven van de goederenstromen over het spoor. De complexiteit voor het spoornetwerk is het conflicteren van minderheidsbelangen voor regionale reizigersstromen ten opzichte van regio overstijgende reizigersstromen die een grotere vervoerswaarde hebben. De OV & spoortafels zijn opgericht als samenwerkingsplatform om ook het regionale belang te waarborgen, daarom zijn drie casussen onderzocht waarbij een bovenregionale en regionale reizigersstroom conflicteerden voor het uitwerken van een reistijdverbetering. Op die manier kan onderzocht worden in hoeverre de beide belangen van conflicterende reizigersstromen gemanaged worden via de OV & spoortafel. In de volgende drie alinea's wordt uitgelegd welke casussen zijn geselecteerd op basis van de hiervoor beschreven criteria.

Sprinterdienst Leeuwarden-Meppel

De eerste casus is het veranderen van de op- en overstaptijd van de sprinterdienst tussen Leeuwarden en Meppel. Hier is geen infrastructurele aanpassing nodig geweest, omdat het enkel een aanpassing van de dienstregeling vereiste. Door het verkorten van de overstaptijd op station Meppel is voor een meerderheid van de reizigers op de tussengelegen Friese stations de reistijd naar Zwolle en de Randstad verbeterd. Aan de andere kant is voor een kleinere groep reizigers de overstaptijd op het station Leeuwarden langer geworden waardoor de reistijd naar Groningen is verslechterd. Deze reistijdverbetering is behandeld op de landsdelige OV & spoortafel van de drie noordelijke provincies: Groningen, Friesland en Drenthe. Het gaat hier om het uitwerken van een reistijdverbetering waar reizigersstromen conflicteren en waar de landsdelige OV & spoortafel een rol heeft in het uitwerken van deze reistijdverbetering.

Spitstreinen Harderwijk-Amersfoort

De tweede casus is een frequentieverhoging door het inzetten van extra spitstreinen tussen Harderwijk en Amersfoort. Tijdens de spits rijden vier treinen in het uur in plaats van twee treinen in het uur. 's Ochtends wordt de frequentie verhoogd in de richting van Amersfoort en in de middagspits rijden er vier treinen in het uur van Amersfoort naar Harderwijk. In deze casus is er aan de ene kant sprake van een zodanig grote reizigersstroom, dat de extra spitstreinen zijn ingezet om de capaciteit te verhogen. Tegelijkertijd gaat het om een reistijdverbetering omdat de wachttijd in de spits afneemt.

Ondanks deze verbetering heeft de regio Harderwijk nog wel te maken met conflicterende belangen voor de regionale en bovenregionale reizigersstroom. Harderwijk heeft de wens om weer een intercitystop te worden zoals vroeger het geval was. Deze regionale behoefte is in conflict met het nationaal belang om de reistijd tussen de Randstad en het noorden te verkorten, want een extra intercitystop gaat de reistijd weer verlengen. De voornoemde situatie is ook behandeld aan de landsdelige OV & spoortafel. In deze casus is de landsdelige OV & spoortafel minimaal betrokken geweest in het proces voor het uitwerken van een reistijdverbetering, waarbij er sprake is van conflicterende belangen voor reizigersstromen.

Aanpassing station Geldermalsen

De derde casus gaat om het verbeteren van station Geldermalsen voor de verbindingen van en naar Geldermalsen. In 2018 is de tienminutentrein ingevoerd tussen Amsterdam en Eindhoven, dat betekende zes intercity's per uur in beide richtingen. Door deze hoogfrequente intercityverbinding is de reistijd van, naar en via Geldermalsen verslechterd. De verbindingen van Geldermalsen richting Den Bosch, Utrecht en de MerwedeLingelijn naar Dordrecht waren nadeliger of nog niet geoptimaliseerd na de invoering van het PHS (Programma Hoogfrequent Spoor), maar de reizigersstromen op deze trajecten zijn niet zo benadeeld als de reizigersstroom van en naar Tiel. Zowel de verbinding van en naar Tiel als de overstap op station Tiel tussen de sprinter vanuit Utrecht en de trein in de richting van Elst en Arnhem waren verslechterd.

Uiteindelijk is deze reistijdverslechtering ook behandeld in de OV & spoortafel. Rondom het station van Geldermalsen zijn een aantal infrastructurele aanpassingen eerder gerealiseerd dan gepland en worden deels nog uitgevoerd in 2021 om ook de reistijd van alle sprinterverbindingen van en naar station Geldermalsen te verbeteren. De derde casus is geselecteerd, omdat er sprake is van een reistijdverbetering waar wel infrastructurele aanpassingen worden uitgevoerd. Het gaat in deze casus ook om een conflict tussen de regionale en de bovenregionale reizigersstromen waar een landsdelige OV & spoortafel een rol speelt in het proces rondom het verbeteren van de reistijd voor de regionale reizigersstroom. De situatie van knooppunt Geldermalsen en de conflicten tussen de reizigersstromen en reistijdverbeteringen voor met name de richting Tiel worden uitgelegd in hoofdstuk vijf.

4.2 Methoden van dataverzameling

Een casestudy combineert in de meeste gevallen verschillende methoden van dataverzameling. In deze paragraaf wordt uitgelegd op welke manieren de data is verzameld voor het onderzoek. Voor elke methode van dataverzameling wordt uitgelegd hoe de data wordt verzameld en waarom deze methoden van dataverzameling bruikbaar zijn voor het onderzoek.

4.3.1 Halfgestructureerde interviews

Eén van de methoden om de data te verzamelen zijn de halfgestructureerde interviews. De interviewvragen zijn geformuleerd vanuit de operationalisatie, die is gebaseerd op het theoretisch kader. Het vooraf structureren van vragen heeft het voordeel dat gestuurd kan worden welke informatie in ieder geval aan bod komt in de verschillende interviews. De volgorde van de vragen zijn van tevoren bepaald, maar de volgorde is weleens veranderd. Op die manier konden andere relevante zaken aan bod komen. De gestelde vragen zijn grotendeels open gesteld, omdat de beleavingswereld en de gedeelde waarden inzichtelijk worden als respondenten zelf hun antwoorden formuleren (Bleijenbergh, 2015, p. 74). Interviews zijn een bruikbare bron om het menselijk handelen of de belangen uit te leggen. Interviews zijn ook geschikt om de cultuur, percepties, houdingen en bedoelingen van de betrokkenen en organisaties inzichtelijk te maken (Yin, 2014, p. 106). Mede door interviews wordt duidelijke welke gedeelde betekenis de respondenten aan het sociale verschijnsel toekennen (Bleijenbergh, 2015, p. 73).

De respondenten zijn geselecteerd als het contactpersonen zijn van een organisatie en namens die organisatie betrokken zijn geweest bij één of meerdere casussen van het onderzoek. De organisaties zijn in lijn met de beschrijvingen van de netwerktheorie over drie of meer autonome organisaties uit het publieke of private domein. De interviews zijn ten tijde van het Covid-19 virus afgenomen, daarom zijn de interviews via een videogesprek of telefonisch verlopen. Hierdoor was het moeilijker om de sfeer, intonatie en lichaamstaal te interpreteren tijdens het gesprek. Tijdens de videogesprekken was het interpreteren van voornoemde aspecten minder ingewikkeld. Het voordeel was dat ik, als onderzoeker beter kon concentreren op de inhoud van de gegeven antwoorden. De externe omstandigheden van het gesprek leidden minder af, waardoor beter geconcentreerd kon worden op het doorvragen en het stellen van relevante vervolgvragen.

4.3.2 Documentenanalyse

De tweede methode van dataverzameling is de documentenanalyse. Alle onderzochte documenten staan beschreven in de referentielijst. Een documentenanalyse is het systematisch en doelgericht verzamelen van documenten die een specifiek aspect van de werkelijkheid weer kunnen geven. Documenten vormen een afspiegeling van bepaalde besluiten of zaken die zijn besproken en vastgelegd. Een serie documenten kunnen een weergave zijn van de veranderingen die hebben plaatsgevonden, omdat de documenten laten zien wat is besloten en vastgelegd door de tijd heen (Bleijenbergh, 2015, pp. 61-62).

Documenten zijn niet opgesteld voor het onderzoek zelf, terwijl interviews wel specifiek worden afgenomen voor de casestudy. Documenten hebben daarom niet het probleem dat bepaalde

antwoorden of data zijn gestuurd door het onderzoek en een vertekend beeld van het sociale verschijnsel kan worden geschetst. Documenten zijn daarom geschikt om de verzamelde data uit andere databronnen te verifiëren en aan te vullen. Documenten bieden aanvullende achtergrondinformatie en details over de onderzochte casus (Yin, 2014, pp. 106-107). Bij een documentenanalyse is het relevant om rekening te houden dat documenten zoals verslagen niet per definitie weergeven wat mensen bedoelden met de informatie. Om die reden worden in dit onderzoek zowel interviews als documenten geanalyseerd, omdat interviews geschikt zijn om de bedoelingen en percepties van actoren te achterhalen over de gegeven informatie.

4.3 Operationalisatie

Het proces van coderen wordt uitgevoerd aan de hand van de operationalisatie, die is gebaseerd op het theoretisch kader. Het proces van coderen wordt in paragraaf 4.4 uitgelegd. De centrale begrippen uit de theorie zijn geoperationaliseerd in dimensies, die ieder een aspect van het begrip toelichten. Elke dimensie van een begrip is vervolgens door middel van indicatoren meetbaar gemaakt. Voor elke indicator wordt onderzocht of de specifieke strategie toegepast, gedeeltelijk toegepast of afwezig is. Een netwerkmanagementstrategie is toegepast als alle relevante respondenten en documenten voor een casus bevestigen en nergens wordt ontkracht. Een strategie is afwezig als de relevante respondenten of documenten het toepassen van de netwerkmanagementstrategie weerspreken en ontkrachten. Een strategie is gedeeltelijk toegepast als een deel van respondenten of documenten de toegepaste strategie kunnen bevestigen. De strategie is ook gedeeltelijk toegepast als bepaalde respondenten of documenten in de casus de strategie niet bevestigen of de strategie gedeeltelijk ontkrachten.

Aanvullend wordt voor de indicatoren van de verschillende typen netwerkmanagement aangegeven of de indicator is gerealiseerd via de landsdelige OV & spoortafels. Voor de landsdelige OV & spoortafels wordt een toegepaste strategie als gedeeltelijk toegepast beschreven als een specifieke strategie niet alleen via de landsdelige OV & spoortafel, maar ook in een andere netwerkkarena is toegepast. Voor één van de centrale begrippen wordt de operationalisatie tabel toegevoegd als voorbeeld. Als de operationalisatie van een begrip, dimensie of indicator uitgebreide toelichting voor de totstandkoming vergt, dan wordt de uitleg in deze paragraaf gegeven.

Netwerkmanagement

Netwerkmanagement is het eerste centrale begrip, maar wordt opgesplitst in drie categorieën van netwerkmanagementstrategieën. Deze categorieën zijn ieder afzonderlijk geoperationaliseerd als een centraal begrip. Voor netwerkmanagement in het algemeen geldt dat niet één actor per definitie in alle situaties de netwerkmanager is, daarom wordt het onderzoek niet specifiek ingericht rondom de netwerkmanager als een centraal begrip. Het onderzoek richt zich op de verschillende netwerkmanagementstrategieën die zijn ingezet voor de drie casussen. De operationalisatie tabellen voor de netwerkmanagementstrategieën zijn in lijn met de overzichtstabellen uit het theoretisch kader. In Bijlage 2 staan achtereenvolgend de netwerkmanagementstrategieën voor institutionele, strategische

en inhoudelijke complexiteit geoperationaliseerd. Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit is als voorbeeld hieronder weergegeven met de bijbehorende dimensies en indicatoren.

Tabel 4 Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Netwerksamenstelling beïnvloeden	1. Toegangsregels voor het netwerk zijn ontwikkeld		
	2. Nieuwe actoren met gedeelde percepties geïntroduceerd		
	3. Zelfregulering gestimuleerd		
	4. Rollen en posities in het netwerk zijn vastgelegd		
	5. Rollen, posities en toegangsregels netwerk gedeeld met betrokken actoren		
Interactiepatronen veranderen	1. Voorgesteld om effectieve interventies voor specifieke interacties te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen		
	2. Taken en verantwoordelijkheden van actoren vastgelegd en veranderd		
	3. Conflictregulatie gestimuleerd		
	4. Netwerkgeregels voor de interactiepatronen gedeeld		
Toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De uitkomsten van netwerk (inter)acties

De uitkomsten van de netwerk(inter)acties zijn de gerealiseerde resultaten van het netwerk. De operationalisatie bestaat uit twee dimensies die direct zijn afgeleid vanuit de theorie. Zowel de inhoudelijke uitkomsten als de procesuitkomsten worden daarin meegenomen. De geoperationaliseerde indicatoren voor de twee dimensies staan in Bijlage 2.

4.4 De analyse

Na het verzamelen van de data is de volgende stap het verwerken en analyseren van de informatie aan de hand van de operationalisatie. Tijdens het afnemen van de interviews is het geluid opgenomen om de interviews daarna te kunnen transcriberen. Voor het verwerken en ordenen van de verzamelde data zijn zowel de transcripties van de interviews als de verzamelde documenten gecodeerd met behulp van het Atlas.ti 8 softwareprogramma. In Atlas.ti wordt de informatie uit de interviews en documenten

gelabeld met codes. Een tekstfragment wordt gecodeerd als de informatie betrekking heeft op een geoperationaliseerd begrip uit het theoretisch kader. Na het coderen van de verzamelde informatie worden relaties tussen de centrale begrippen aangebracht of veronderstelde relaties worden getoetst. Het eerst categoriseren en vervolgens combineren van informatie zorgt ervoor dat de samenhang en relaties geïnterpreteerd kunnen worden (Bleijenbergh, 2015, p. 102).

Voor de analyse van de inhoud wordt de informatie gecategoriseerd aan één van de geoperationaliseerde begrippen: Netwerkmanagement voor Inhoudelijke, Strategische of Institutionele Complexiteit en Netwerkuitkomsten. De informatie wordt ook gecodeerd met de relevante dimensie en indicator van een geoperationaliseerd begrip. In bijlage 5 staat het codeerschema waar de begrippen worden onderscheiden. Elke indicator is een specifieke netwerkmanagementstrategie. Voor elke indicator wordt geanalyseerd of die specifieke strategie is toegepast in de netwerksamenwerking van de casus. Daarnaast wordt aangegeven of deze strategie ook via of dankzij de landsdelige OV & spoortafel is toegepast. Is een specifieke strategie volledig toegepast in de casus, dan wordt de indicator als ‘wel toegepast’ gelabeld. Als een specifieke netwerkmanagementstrategie gedeeltelijk of niet volledig is toegepast, dan wordt de indicator als ‘gedeeltelijk toegepast’ gelabeld. Een indicator is afwezig als de specifieke netwerkmanagementstrategie niet is toegepast.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Het laatste onderdeel van het methodologisch kader gaat over het waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid. De interne validiteit van het onderzoek is het daadwerkelijk meten wat je wilt meten. Het waarborgen van de interne validiteit is het voorkomen dat de onderzoeksresultaten een systematische vertekening laten zien in de waarnemingen of interpretaties van het onderzoek (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Ten eerste zijn de begrippen en concepten vanuit de theorie nauwkeurig geoperationaliseerd als basis voor de interviewvragen en analyse van de documenten. Op die manier worden ook daadwerkelijk de begrippen, dimensies en indicatoren gemeten, die relevant zijn voor het onderzoek (Yin, 2014, p. 136; Vennix, 2011, p. 184).

Ten tweede zijn de verschillende bronnen voor de data onderling gecontroleerd met elkaar om te bepalen of uitkomsten bevestigd konden worden. Het gebruik van triangulatie draagt bij aan het bevestigen van onderzoeksuitkomsten of stimuleert de onderzoeker om plausibele verklaringen te vinden voor afwijkende resultaten (Vennix, 2011, pp. 267-268). Daarnaast werden ook de interpretaties van de gegeven antwoorden achteraf geverifieerd met de respondenten als antwoorden niet tot eenduidige uitkomsten leidden.

De externe validiteit waarborgen van een casestudy onderzoek gaat om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten naar situaties buiten de casus zelf (Bleijenbergh, 2015, p. 120). Voorzichtigheid is geboden met het generaliseren van uitkomsten uit drie specifieke casussen naar netwerken en situaties buiten de drie casussen. Toch kan de externe validiteit tot op zekere hoogte gewaarborgd worden als de casussen wel representatief zijn voor de doelgroep (Vennix, 2011, p. 84).

Deze drie casussen zijn wel representatief voor de casuïstiek waar de landsdelige OV & spoortafels mee te maken hebben voor het realiseren van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet, maar de drie casussen zijn niet representatief voor andere type netwerken en voor alle netwerkcontexten van de landsdelige OV & spoortafels. De context specifieke uitkomsten van het onderzoek zijn verminderd of niet generaliseerbaar.

Het casestudy onderzoek kan daarentegen wel bepaalde patronen inzichtelijk maken, die theoretische concepten en patronen aanvullen, ontkrachten of bevestigen. De onderzoeksuitkomsten kunnen daarom wel relevant zijn voor theorievorming en een dieper begrip van bepaalde patronen, dat is analytische generalisatie (Yin, 2014, pp. 40-41). De ontkrachting van bestaande theorieën heeft wel eerder externe geldigheid dan het bevestigen van theorie (Bleijenbergh, 2015, p. 120).

Tot slot is het waarborgen van de betrouwbaarheid van het onderzoek essentieel, want de uitkomsten van het onderzoek moeten bij herhaling leiden tot dezelfde uitkomsten. Een onderzoek wat bij herhaling steeds verschillende uitkomsten heeft, kan wijzen op het feit dat het onderzoek te maken heeft met toevallige afwijkingen. Reproduceerbaarheid en controleerbaarheid zijn twee criteria om de betrouwbaarheid te toetsen. Het onderzoek kan in dit geval gereproduceerd en gecontroleerd worden door de uitleg van de onderzoeksmethode, het bijvoegen van de interviewguide, transcripties, de operationalisatie en de uitleg van de analyse aan de hand van het codeerschema. Tijdens het onderzoek is de betrouwbaarheid ook gewaarborgd door de eerdergenoemde triangulatie. De gegeven antwoorden van respondenten en de informatie uit documenten is onderling gecontroleerd met elkaar. Toevallige afwijkingen werden vervolgens zichtbaar en konden uitgelegd worden in de analyse.

5. De gerealiseerde reistijdveranderingen en het dienstregelingsproces

De uitgewerkte reistijdverbeteringen voor de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen worden in dit hoofdstuk uitgelegd aan de hand van drie paragrafen. In de eerste paragraaf wordt in algemene lijnen toegelicht hoe het dienstregelingsproces in de spoorsector is ingericht. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf toegelicht hoe de OV & spoortafels zijn ingericht en wat de algehele functie is van de landelijke en landsdelige OV & spoortafels waaronder de functie voor het dienstregelingsproces. De eerste en tweede paragraaf zijn gebaseerd op documenten over de dienstregelingsprocessen en de inrichting van de OV & spoortafels. De informatie uit de documenten is aangevuld en geverifieerd met interviews van respondenten, die betrokken zijn bij de dienstregelingontwikkeling in de spoorsector.

In de derde paragraaf wordt voor elke casus beschreven welke actoren betrokken zijn in de netwerksamenwerking en welke actoren in de landsdelige OV & spoortafel zitten. Bij de betrokken actoren wordt ook per casus aangegeven welke actoren de initiatiefnemers waren voor de reistijdverbetering. De betrokken actoren binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafels zijn geïnventariseerd aan de hand van de onderzochte documenten en bevestigd in de interviews. Tot slot wordt in de vierde paragraaf beschreven welke inhoudelijke uitkomsten zijn gerealiseerd voor de drie onderzochte casussen. De inhoudelijke gegevens voor de derde paragraaf zijn gebaseerd op een intern document van NS over de dienstregelingen en de reizigersaantallen.

5.1 De processtappen voor wijzigingen in de dienstregeling

In voorbereiding op de vraag hoe effectief de OV & spoortafels het regionale belang voor een reistijdverbetering waarborgen, worden nu de processtappen voor een verandering in de dienstregeling op het hoofdrailnet uitgelegd. De voorbereidende aanloopfase in een dienstregelingsproces is de fase waar betrokken actoren overleggen en plannen bedenken voor een nieuwe reistijdverbetering. Nieuwe aanpassingen en veranderingen voor de dienstregeling op het hoofdrailnet beginnen meestal enkele jaren van tevoren. Op gedecentraliseerde spoorlijnen verloopt dit proces mogelijk op details anders, maar de processtappen zijn vergelijkbaar of helemaal hetzelfde. In dit onderzoek gaat het om reistijdverbeteringen voor trajecten die vallen onder de hoofdrailnetconcessie, daarom worden de processtappen voornamelijk toegelicht voor dienstregeling veranderingen op het hoofdrailnet.

Allereerst komt een *longlist* voor het hoofdrailnet tot stand waarin allerlei verzoeken, vragen en suggesties worden geformuleerd met mogelijk realiseerbare aanbevelingen voor de dienstregeling. Deze lijst komt onder meer tot stand door reizigerswensen, concessieafspraken, regionale ambities, de marktvrage, beschikbaar materieel, mogelijke veranderingen van de infrastructuur en door de prestaties op het spoor. Voor het doorvoeren van veranderingen in de dienstregeling op het hoofdrailnet wordt door NS gekeken naar rendement, uitvoerbaarheid, klantattractiviteit en reputatie. Door middel van een *quickscan* wordt onderzocht welke plannen haalbaar zijn op de middellange termijn.

Na de *quickscan* begint de tweede processtap, dan wordt een studie gedaan met een uitgebreidere verkenning en wordt een businesscase opgebouwd. In deze fase vinden ook overleggen

plaats met ProRail over de infrastructurele context en de projecten van de komende paar jaar. Uit deze studie komt weer een selectie van de plannen die beoogd worden voor realisatie. Voor de beoogde plannen wordt twee jaar voor het ingaan van de nieuwe dienstregeling een voorontwerp gemaakt, waarin de businesscase, de benodigde inzet van middelen en de maakbaarheid wordt uitgewerkt.

Vanaf september worden overleggen over de nieuwe dienstregeling gevoerd tussen zowel de goederenvervoerders, reizigersvervoerders en ProRail, dat is 1,5 jaar voor de nieuwe dienstregeling. In deze fase gaat het vooral over de technische en operationele uitwerking van de nieuwe dienstregeling. De functie van de landsdelige OV & spoortafels in de drie onderzochte casussen is met name gericht op de samenwerking tussen actoren in de fase van de *longlist* en eventueel de *quickscan fase* en niet de technische uitvoerende fases van ProRail en de vervoerders. Actoren kunnen nog wel op de hoogte worden gehouden over de operationele uitwerking en kleine wijzigingen, maar in deze fase speelt een landsdelige OV & spoortafel geen actieve rol meer. In de volgende paragraaf wordt onder andere uitgelegd welke rol de OV & spoortafels hebben in het proces van de dienstregeling.

5.2 Werking van de OV & spoortafels

Het initiatief voor het realiseren van wijzigingen op het hoofdrailnet ligt in beginsel bij de landelijk opererende NS en ProRail. Decentrale overheden hebben geen formele bevoegdheden voor dit proces, daarom zijn de OV & spoortafels opgericht om decentrale overheden wel formele inspraak te geven en te informeren over de dienstregeling. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de OV & spoortafels behoren te functioneren en bedoeld zijn om decentrale overheden inspraak te geven over de dienstregeling.

De vijf landsdelige OV & spoortafels vertegenwoordigen ieder een regio in Nederland. De vijf regio's zijn Noord (Groningen, Friesland, Drenthe), Oost (Overijssel en Gelderland), Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg), de Noordvleugel (Noord-Holland, Utrecht en Flevoland) en de Zuidvleugel (Zuid-Holland). Een OV & spoortafel gaat naast het spoor over de verbetering en de afstemming van de gehele OV-sector. In een overleg zijn daarom ook de stad- en streekvervoerders aanwezig en de relevante ROCOV's (Regionaal Overleg Consumentenbelangen Openbaar Vervoer). Per landsdeel kunnen ook andere regionale actoren permanent aansluiten, dat wordt in hoofdstuk zes voor elke casus specifiek uiteengezet. De landsdelige overleggen worden bij voorkeur tweemaal per jaar georganiseerd met voorbereidende ambtelijke landsdelige overleggen. De ambtelijke secretaris van een landsdeel, die onder verantwoordelijkheid valt van de voorzitter, draagt de verantwoordelijkheid voor een ambtelijke en eventuele bestuurlijke voorbereiding voorafgaand aan de landsdelige OV & spoortafel.

De agenda wordt in gezamenlijkheid opgesteld door de concessie verlenende overheden van een landsdeel. Deze onderwerpen betreffen de deur-tot-deur reis in het OV waarvoor de partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Beslissingen, die worden genomen in de landsdelige OV & spoortafel moeten ook goedgekeurd worden door de landelijke OV & spoortafel, maar in vrijwel alle

gevallen volgt de landelijke tafel het landsdelige besluit. De provincies van een landsdeel bepalen wie het voorzitterschap van de overlegtafel op zich neemt en wie uitgenodigd worden voor de agendapunten.

De landelijke OV & spoortafel wordt bij voorkeur tweemaal per jaar gehouden na de landsdelige OV & spoortafels en wordt voorgezeten door de staatssecretaris van het ministerie van IenW. Thema's over het optimaliseren van de deur-tot-deur reis, die landsdelen overstijgen, worden besproken op de landelijke OV & spoortafel. Landelijke agendapunten worden wel eerst op de landsdelige OV & spoortafels behandeld of besproken. De landelijke OV & spoortafel is bedoeld als voorstadium van het landelijke Bestuurlijk Overleg voor het Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport (BO-MIRT), waar beslissingen worden genomen over infrastructurele investeringen in onder meer de spoorsector. Op regionaal niveau zijn de landsdelige OV & spoortafel en het regionale BO-MIRT soms al gecombineerd en geïntegreerd met elkaar. In ieder geval wordt een landsdelige OV & spoortafel georganiseerd voorafgaand aan de regionale BO-MIRT overleggen.

De formeel vastgelegde werking van de OV & spoortafels bepalen mede hoe de decentrale overheden van een landsdeel inspraak hebben op de dienstregeling. De invloed op de dienstregeling is weer bepalend voor het kunnen verbeteren van de reistijd in een regio. Formeel gezien hebben de spoorvervoerders en ProRail twee verplichtingen voor de dienstregeling in de regio. Allereerst hebben de spoorvervoerders en ProRail de verplichting om de relevante informatie voor de dienstregeling te delen als het gaat om het verbeteren van de reistijd en het optimaliseren van de deur-tot-deur reis. Ten tweede hebben zij de plicht om advies te vragen over de dienstregeling als er sprake is van knelpunten, witte vlekken of mogelijke aandachtspunten (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014c, pp. 12-13; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, pp. 12-14). De decentrale overheden hebben in de huidige spoorsector geen formele beslissingsbevoegdheid over de dienstregeling op het hoofdrailnet (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014b, p. 14).

Paragraaf 5.1 en 5.2 zijn het antwoord op de derde deelvraag. In deze twee paragrafen is uitgelegd hoe reistijdverbeteringen in het dienstregelingsproces worden gerealiseerd en welke functie de OV & spoortafels hebben in dit proces. In de volgende paragraaf wordt verder geanalyseerd welke actoren betrokken zijn bij deze netwerksamenwerking en in welke arena's de actoren nog meer interacteren. Met behulp van deze informatie wordt in hoofdstuk zes geanalyseerd welke invloed de landsdelige OV & spoortafel heeft op de netwerkinteracties van de actoren die resulteerden in de gewenste reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet.

5.3 De betrokken netwerkactoren in de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen

Een actor is in dit onderzoek een onderdeel van het netwerk als het een bepaald stabiel patroon van interacties heeft in onderlinge afhankelijkheid van andere actoren voor het realiseren van reistijdverbeteringen waar reizigersstromen conflicteren. De andere arena's waar de actoren

interacteerden naast de landsdelige OV & spoortafel worden ook genoemd per casus. Het volledige overzicht van de netwerkactoren en de arena's in elke casus staat ook in bijlage 6.

Meppel

In de casus Meppel is voor de reistijdverbetering het eerste initiatief genomen door het Rocov en de Friese plaatsen Wolvega, Akkrum en Grou-Jirnsom. Deze actoren hebben het reistijdprobleem geadresseerd bij de provincie Friesland. De provincie Friesland heeft dit probleem gecommuniceerd naar de betrokken en verantwoordelijke actoren in de spoorsector. Voor de verdere realisatie van de reistijdverbetering hebben NS en ProRail het initiatief genomen in het proces. In de onderstaande tabel staat een overzicht van de actoren in het netwerk.

Tabel 5 Netwerkactoren casus Meppel

Betrokken actoren in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Ministerie van IenW Provincie Friesland Grou-Jirnsom (gemeente Leeuwarden) Rocov Friesland ProRail Nederlandse Spoorwegen Arriva Rijkswaterstaat
Betrokken actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost	Wolvega (gemeente Weststellingwerf) Akkrum (gemeente Heerenveen)
Niet actief betrokken actoren Wel in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Provincie Drenthe Provincie Groningen Provincie Overijssel Gemeente Groningen Gemeente Assen Gemeente Emmen *Gemeente Hoogeveen Rocov Groningen Rocov Drenthe Qbuzz
* Tijdelijk of later betrokken bij de landsdelige OV & spoortafel	

De interacties voor de reistijdverbetering hebben niet allemaal plaatsgevonden binnen de landsdelige OV & spoortafel. Het realiseren van de reistijdverbetering is mede tot stand gekomen door de interacties tijdens thema sessies over de sprinter tussen Leeuwarden en Meppel. Daarnaast is het Bestuurlijk Overleg Spoor tussen de decentrale overheden van landsdeel Noord ook een arena geweest waar overleg is gevoerd over de problemen voor de sprinterverbinding Leeuwarden – Meppel. Interacties voor het realiseren van de reistijdverbetering hebben ook bilateraal plaatsgevonden. De invloed door de landsdelige OV & spoortafel ten opzichte van de thema sessies, het BO Spoor en de bilaterale

overleggen op de relevante interacties wordt verder behandeld in hoofdstuk zes. In bijlage 6 staat in een overzicht aangegeven welke actoren bij welke arena's betrokken zijn in de casus Meppel.

Harderwijk

Het initiatief voor de reistijdverbetering in de casus Harderwijk is een gevolg van eerdere interacties en discussies over station Harderwijk. Het initiatief voor de reistijdverbetering in deze casus is op initiatief van NS tot stand gekomen. NS heeft intern berekend hoe extra spitsstreinen ingepast konden worden in de dienstregeling. Het initiatief is een gevolg van eerdere discussies en overleg met onder andere de gemeente Harderwijk, provincie Gelderland en de provincie Utrecht. In de onderstaande tabel 6 staan de actoren in het netwerk van de casus Harderwijk aangegeven.

Tabel 6 Netwerkactoren casus Harderwijk

Betrokken actoren in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Ministerie van IenW Provincie Gelderland *Gemeente Harderwijk ProRail Nederlandse Spoorwegen
Betrokken actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost	*Gemeente Harderwijk Gemeente Nijkerk Gemeente Amersfoort Provincie Utrecht Royal HaskoningDHV
Niet actief betrokken actoren Wel in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Provincie Overijssel Regio's landsdeel Oost *(Grote) gemeenten Rocov Overijssel Rocov Gelderland Regionale vervoerders
* Tijdelijk of later betrokken bij de landsdelige OV & spoortafel	

In de casus Harderwijk hebben interacties voor het realiseren van de reistijdverbetering ook plaatsgevonden buiten de landsdelige OV & spoortafel. Met name de specifieke thema sessies over de verbindingen van en naar station Harderwijk zijn actief gebruikt voor overleg en het zoeken naar nieuwe oplossingen. Daarnaast heeft een deel van de betrokken actoren in tabel 6 bilaterale overleggen gevoerd over de casus. De oplossing op initiatief van NS is in eerste instantie gecommuniceerd op bilateraal niveau met Harderwijk en ProRail. Het volledige proces voor de reistijdverbetering en de invloed van de interacties via de landsdelige OV & spoortafel Oost, de bilaterale overleggen en de thema sessies worden uiteengezet in hoofdstuk zes. Het volledige overzicht van de actoren in het netwerk en de betrokkenheid in de verschillende arena's staat in bijlage 6.

Geldermalsen

De lange termijn geplande aanpassingen en verbeteringen voor station Geldermalsen zijn ter discussie gesteld nadat de gemeente Tiel de reistijdproblemen adresseerde voor de eigen verbindingen van en naar station Tiel. De gemeente Tiel is in contact gekomen met NS over de verslechterde aansluitingen van en naar Tiel, dat was een belangrijke aanleiding om vervolgens ook te kijken naar het vervroegd oplossen van de knelpunten rondom Geldermalsen. Op initiatief van NS zijn de actoren, die betrokkenheid hebben bij het knooppunt Geldermalsen, bij elkaar gekomen in een reeks thema sessies.

Tabel 7 Netwerkactoren casus Geldermalsen

Betrokken actoren in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Ministerie van IenW Provincie Gelderland *Regio Rivierenland ProRail Nederlandse Spoorwegen Arriva (later Qbuzz) Rocov Gelderland
Betrokken actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost	Gemeente Tiel Gemeente West Betuwe (Geldermalsen)
Niet actief betrokken actoren Wel in de landsdelige OV & spoortafel Oost	Provincie Overijssel Rocov Overijssel Regio's landsdeel Oost *(Grote) gemeenten Rocov Regionale vervoerders
* Tijdelijk of later betrokken bij de landsdelige OV & spoortafel	

Naast de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn er specifieke thema sessies geweest voor het oplossen van de knelpunten bij knooppunt Geldermalsen. Verder interacteerden actoren in deze casus ook via bilaterale overleggen zoals NS en de gemeente Tiel onder andere hebben gedaan in het begin. In de casus Geldermalsen is daarnaast nog sprake van een vierde arena, namelijk het BO-MIRT. De interacties en beslissingen in het BO-MIRT bepaalden mede welke infrastructurele verbeteringen op station Geldermalsen uitgevoerd konden worden. Het BO-MIRT was ook bepalend voor het realiseren van het PHS tussen Amsterdam en Eindhoven waardoor uiteindelijk verbindingen van en naar Geldermalsen tijdelijk verslechterden. In bijlage 6 staat ook voor de casus Geldermalsen het complete overzicht van de betrokken actoren binnen elke genoemde arena.

De betrokken actoren en de relevante arena's voor interacties naast de landsdelige OV & spoortafel zijn nu uiteengezet. In de volgende paragraaf wordt toegelicht welke concrete reistijdverbeteringen zijn gerealiseerd door de betrokken actoren. Aansluitend wordt voor elke casus

toegelicht wat de impact van de gerealiseerde reistijdverbeteringen is op de reizigersstromen, oftewel de groei of daling van de reizigersaantallen.

5.4 De reistijdverbeteringen in de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen

De drie casussen in dit onderzoek zijn voorbeelden van reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet waar reizigersstromen conflicteren of conflicteerden met elkaar. In deze paragraaf wordt uitgelegd welke veranderingen in de dienstregeling zijn gerealiseerd. Daarnaast wordt aangegeven hoe de reizigersaantallen van de relevante reizigersstromen zijn ontwikkeld rond deze veranderingen in de dienstregeling. De ontwikkelingen van de reizigersaantallen op de relevante trajecten worden geduid aan de hand van indexcijfers om wel de ontwikkeling te laten zien zonder absolute reizigersaantallen openbaar te maken.

De reizigersaantallen zijn gebaseerd op een gemiddelde werkdag in 2018 en 2019. Het jaar 2018 en 2019 laat de veranderingen van reizigersaantallen zien rondom de gerealiseerde reistijdverbeteringen van de drie casussen. De gegevens uit 2020 zijn niet meegenomen door de vertekende daling van de reizigers vanwege de Coronacrisis. Voor Harderwijk is nog wel informatie opgehaald tot maart 2020, omdat de reistijdverandering pas in is gegaan vanaf december 2019 en sindsdien de stijging van de reizigersaantallen sterker was als voor december 2019.

5.3.1 De reistijdveranderingen in de casus Meppel

In de eerste casus gaat het vooral om de reizigersstromen vanaf de stations Wolvega, Akkrum en Grou-Jirnsom. De andere stations: Leeuwarden, Heerenveen, Steenwijk en Meppel hebben een intercityverbinding waardoor die reizigersstromen niet dezelfde reistijdproblemen hadden als de drie Friese sprinterstations. Op het traject tussen Meppel en Leeuwarden rijden twee intercity's per uur van en naar de richting Zwolle. Daarnaast rijden er tussen Meppel en Leeuwarden twee sprinters per uur, die stoppen op alle tussengelegen stations. In de oude situatie hadden de reizigers 20 minuten overstaptijd op station Meppel voor de sprinter in de richting van Zwolle en verder. De overstap van de sprinter op station Meppel voor de richting Assen en Groningen was 4 minuten. Het verbeteren van de overstap in de richting van Zwolle is gerealiseerd door een verschuiving in de dienstregeling. Deze verandering in de dienstregeling betekende een kortere overstap op Meppel.

Uiteindelijk is ervoor gekozen om de overstap van de sprinter op station Meppel op de intercity richting Zwolle terug te brengen tot 4 minuten. De overstap van de sprinter uit Leeuwarden op station Meppel in de richting van Assen en Groningen werd daardoor 18 minuten. De overstaptijden van de sprinter op station Leeuwarden voor de trajecten in de richting van Groningen, Harlingen en Sneek liggen nu op 20, 23 en 26 minuten, dat was vergelijkbaar met de oude dienstregeling. In deze casus is de keuze gemaakt om de sprinterverbinding te richten op station Meppel in de richting van Zwolle en niet op de overstap richting Assen. Een reden voor deze afweging is dat de reizigersstroom vanaf de drie Friese sprinterstations richting Zwolle twee keer zo groot is als de reizigersstroom in de richting

Assen via Meppel. In de nabije toekomst wordt de sprinter tussen Leeuwarden en Meppel ook nog doorgetrokken naar station Zwolle.

Het goederenvervoer is in de casus Meppel geen beperkende factor geweest voor de uitwerking van de reistijdverbetering. Ter illustratie ging het voor de casus Meppel om 0 tot 500 goederentreinen in 2019 op het traject Meppel – Leeuwarden. De precieze aantallen zijn niet bekend gemaakt door ProRail in het jaarrapport, maar deze aantallen beperken niet de dienstregeling voor het personenvervoer.

Tabel 8 Indexcijfers reizigersaantallen casus Meppel

	Reizigersstromen					
	Leeuwarden richting Meppel en verder (v.v.)	Meppel richting Leeuwarden (v.v.)	Intercity Leeuwarden – Meppel (v.v.)	Grou richting Meppel en verder (v.v.)	Akkrum richting Meppel en verder (v.v.)	Wolvega richting Meppel en verder (v.v.)
2018	100	100	100	100	100	100
2019	91	100	96	100	111	98
Opmerking: Gegevens reizigersaantallen voor berekening index zijn afkomstig uit een intern document van NS in 2020						

De gerealiseerde reistijdverbetering in deze casus heeft tot en met 2019 niet geleid tot een groei en niet geleid tot een afname van het aantal reizigers vanaf de stations Wolvega, Akkrum en Grou-Jirnsum in de richting van Meppel en verder. De individuele stations hebben ieder een andere ontwikkeling van de reizigersaantallen, maar in absolute reizigersaantallen compenseerde de toename van Akkrum de afname op Wolvega. De gehele reizigersstroom, die gebruik maakt van de intercityverbinding tussen Meppel en Leeuwarden, is ondanks de verbeterde kwartiersverbinding afgenomen in reizigersaantallen. De in- en uitstappers op station Heerenveen en Steenwijk zijn wel licht gegroeid van 2017 tot en met 2019.

De daling van de reizigersaantallen op meerdere stations tussen Leeuwarden en Meppel in 2018 en 2019 is in vergelijking met de andere corridors in Nederland een tegenstrijdige trend. Een duidelijk tegenstrijdig voorbeeld is de andere aftakking van het hoofdrailnet in het Noorden, dat is het traject tussen Meppel en Groningen. Op de corridor Groningen – Meppel was vooral een stijging van de in- en uitstappers op de stations te zien. Ook het station Meppel heeft in het algemeen een stijging van het totaal aantal reizigers gehad tot en met 2019. Hoogeveen is het enige station tussen Meppel en Groningen met een reizigersdaling van onder de 1%. De reizigersaantallen op een aantal andere stations in Nederland zijn bij uitzondering ook afgenomen van 2018 naar 2019, maar zowel binnen als buiten de Randstad was in 2019 meestal een groei of stabilisatie van reizigersaantallen zien.

5.3.2 De reistijdveranderingen in de casus Harderwijk

In de tweede casus gaat het om de in- en uitstappers op station Harderwijk. Voor de invoering van de dienstregeling in december 2019 reden er twee sprinters per uur tussen Zwolle en Utrecht, die stopten op alle tussengelegen stations, waaronder Harderwijk. De gemeente Harderwijk heeft de ambitie om de intercity tussen Zwolle en Amersfoort te laten stoppen op station Harderwijk. Deze ambitie conflicteert alleen met de ambitie voor een reistijdversnelling tussen de Randstad en het Noorden. Uiteindelijk is een eerste reistijdverbetering van en naar Harderwijk gerealiseerd door een frequentieverhoging van het aantal sprinters in de spits voor de richting Amersfoort.

Vanaf december 2019 rijden in de ochtendspits vier sprinters per uur alleen van Harderwijk naar Amersfoort. In de middagspits rijden vier sprinters per uur in tegengestelde richting alleen van Amersfoort naar Harderwijk. Deze extra treinen in de spits stoppen ook op het tussengelegen station Nijkerk, maar niet op de andere tussengelegen stations. De reistijd van de spitsstreinen is 18 minuten tussen Harderwijk en Amersfoort. Van de reguliere sprinters is de reistijd 27 minuten van Harderwijk naar Amersfoort en 26 minuten van Amersfoort naar Harderwijk. In de richting van Zwolle stoppen alleen twee sprinters per uur bij Harderwijk. Voor wat betreft het goederenvervoer ging het in de casus Harderwijk afgerond in vijftigtallen om 850 goederentreinen in 2019 op het traject Amersfoort – Zwolle. In het onderzoek is zowel uit de interviews als de documenten gebleken, dat het goederenvervoer geen beperkende factor was. Goederenpaden worden in Nederland ook gedeeltelijk in de nacht gepland wanneer het reizigersvervoer stilligt.

In de drie maanden dat de spitsstreinen wel hebben gereden van eind december 2019 tot halverwege maart 2020 zijn de reizigersaantallen meteen gegroeid. In 2019 was al een groei te zien en in de korte periode vanaf december 2019 tot maart 2020 zijn de reizigersaantallen tussen Harderwijk en Amersfoort nog eens met 10% gegroeid. Deze groei is niet aangegeven in de tabel, maar deze informatie is gedeeld door NS, gemeente Harderwijk en ProRail. Sinds maart 2020 hebben de spitsstreinen niet het hele jaar gereden vanwege de afname van reizigers door de Coronacrisis. Vanaf de nieuwe dienstregeling voor 2021 zijn de spitsstreinen ook voorlopig uit de dienstregeling gehaald vanwege de reizigersaantallen.

Tabel 9 Indexcijfers reizigersaantallen casus Harderwijk

	Reizigersstromen				
	Harderwijk richting Amersfoort (v.v.)	Nijkerk richting Amersfoort (v.v.)	* Spitsrein Amersfoort – Harderwijk/Nijkerk (v.v.)	Zwolle – Amersfoort (v.v.)	Intercity Zwolle – Amersfoort (v.v.)
2018	100	100	100	100	100
2019	107	102	104	104	101
* Alleen in de spitsrichting Opmerking: Gegevens reizigersaantallen voor berekening index zijn afkomstig uit een intern document van NS in 2020					

De frequentieverhoging en reistijdverkorting van de spitsreinen van en naar Amersfoort heeft bijgedragen aan de reizigersgroei tot aan de Coronacrisis. De reistijdverandering in de richting van Amersfoort heeft in ieder geval geen negatieve invloed gehad op het aantal reizigers van en naar Harderwijk en Nijkerk. De frequentieverhoging en reistijdversnelling heeft ook geen negatieve invloed gehad op de reizigersstroom van de intercityverbinding tussen Amersfoort en Zwolle, want daar was een kleine stijging van het aantal reizigers te zien.

5.3.3 De reistijdveranderingen in de casus Geldermalsen

De dienstregeling voor de verbindingen van, naar en over station Geldermalsen veranderde door de invoering van het zogeheten PHS. Vanaf december 2017 rijden zes intercity's per uur in beide richtingen op de corridor tussen Utrecht en Den Bosch. De MerwedeLingelijn tussen Dordrecht en Geldermalsen en de sprinter verbindingen in de richting van Den Bosch en Utrecht zijn wel tijdelijk wat nadeliger geworden, maar leverden geen grote problemen op. De veranderingen resulteerden vooral in een nadelige situatie voor de regio Rivierenland. De verbinding via Geldermalsen naar Tiel had een langere overstap gekregen op station Tiel voor de verbinding naar Elst en Arnhem. In de omgekeerde richting was de overstaptijd ook langer geworden. De overstaptijd op station Tiel was 25 minuten geworden. Het verbeteren van de reistijd in deze casus gaat vooral over het verkorten van de overstaptijden door ruimte te creëren met infrastructurele aanpassingen op de spoorknoop rondom station Geldermalsen.

Voor de toekomst was al wel een verbouwing van station Geldermalsen gepland, omdat de capaciteit van het station ontoereikend was om alle verbindingen over Geldermalsen te kunnen optimaliseren. Uiteindelijk zijn de investeringen voor de aanpassing van de infrastructuur en het station Geldermalsen vervroegd en nog steeds aan de gang tot en met 2021. Met deze infrastructurele aanpassingen ontstaat er meer ruimte om de dienstregeling te optimaliseren voor alle trajecten die over

de knoop Geldermalsen gaan. Het station van Geldermalsen is al grotendeels verbouwd. Ondertussen is de overstap op station Tiel teruggebracht van 25 minuten naar 10 minuten. De andere verbindingen via Geldermalsen zijn nu tijdelijk een paar minuten langer geworden om wel alvast de overstap op station Tiel te reduceren.

Een belangrijke kanttekening in deze casus zijn de huidige aansluitingen met de MerwedeLingelijn. Deze overstaptijden zijn ook nog niet allemaal verbeterd, omdat de verbouwingen aan de infrastructuur en het station Geldermalsen nog niet klaar zijn. Na die verbouwingen kruist de MerwedeLingelijn niet langer de spoorlijn tussen Utrecht en Den Bosch. De MerwedeLingelijn kan daarna wel geoptimaliseerd worden voor de overstap van en naar Utrecht, Den Bosch en Tiel. Voor dit onderzoek zijn geen specifieke gegevens beschikbaar over de ontwikkelingen van de reizigersstromen op de MerwedeLingelijn sinds 2018. Deze spoorlijn valt ook onder een aparte vervoerconcessie en hoort niet bij de hoofdrailnetconcessie. De overstappers van de MerwedeLingelijn op station Geldermalsen van of naar Utrecht, Den Bosch en Tiel worden in de onderstaande tabel wel meegenomen in de categorie in-, uit- en overstappers op station Geldermalsen. De ontwikkelingen van de reizigersstromen vanuit de richtingen Utrecht, Den Bosch, Tiel en Geldermalsen zijn wel bekend vanaf de veranderingen in 2018 en 2019.

Een tweede kanttekening voor deze casus is het goederenvervoer op het traject tussen Utrecht en Den Bosch. Tussen Den Bosch en Geldermalsen reden afgerond in vijftigtallen 4700 goederentreinen in 2019. Tussen Utrecht en Geldermalsen reden afgerond in vijftigtallen 4950 goederentreinen in 2019. Een deel van deze goederentreinen buigt bij Meteren af naar de Betuwelijn en een deel komt van de Betuwelijn en buigt af op het traject tussen Utrecht en Den Bosch. Ondanks het grotere volume van goederentreinen op dit traject is in het onderzoek geen aantoonbare beperking geconstateerd voor de gerealiseerde reistijdverbetering. Uit de interviews en documenten is gebleken dat de reistijdverbetering kon worden gerealiseerd binnen de nieuwe tijdspaden voor het reizigersvervoer van en naar Geldermalsen.

Tabel 10 Indexcijfers reizigersaantallen casus Geldermalsen

	Reizigersstromen					
	Geldermalsen in/uit/overstap richting Utrecht (v.v.)	Geldermalsen in/uit/overstap richting Tiel (v.v.)	Geldermalsen in/uit/overstap richting Den Bosch (v.v.)	Sprinter Den Bosch in/uitstappers richting Geldermalsen en verder	Sprinter Utrecht in/uitstappers richting Geldermalsen en verder	Intercity Utrecht - Den Bosch
2018	100	100	100	100	100	100
2019	107	106	102	102	104	102
Opmerking: Gegevens reizigersaantallen voor berekening index zijn afkomstig uit een intern document van NS in 2020						

Het opmerkelijke van de ontwikkeling in reizigersaantallen is de groei van alle reizigersstromen, terwijl de aanpassingen op station Geldermalsen en de verbetering van en naar Tiel nog niet allemaal in 2018 en 2019 zijn doorgevoerd. Ondanks de initiële langere reistijden voor de sprinter verbindingen sinds december 2017 zijn de reizigersaantallen van, naar en via Geldermalsen gestegen. De groei van het aantal reizigers voor de verbindingen die stoppen op Geldermalsen kan daarom niet direct gelinkt worden aan de veranderde reistijden en de aanpassingen op station Geldermalsen. De duidelijke groei van de reizigersaantallen ondersteunt wel de keuze om ook te investeren in de knoop Geldermalsen. De gerealiseerde verbeteringen en de toekomstige reistijdverbeteringen geven daarmee gehoor aan de groei van de regionale reizigersstromen, die reizen over de knoop Geldermalsen. De intercityverbinding laat ook een groei zien, maar dat is in lijn met de invoering van het PHS op deze corridor.

Tot slot zijn de ontwikkelingen van het totale aantal in- en uitstappers op station Tiel en Tiel Passewaaij een aanvullende indicatie voor de impact van de reistijd op de reizigersstromen. De ontwikkelingen van de reizigersaantallen op station Tiel en Tiel Passewaaij zijn te zien in onderstaande tabel 11. Ten tijde van de verslechterde reistijd voor de regionale reizigersstroom is een duidelijke daling te zien in het aantal in- en uitstappers op beide stations van Tiel. Van 2018 naar 2019 is een herstel te zien van de reizigersaantallen, maar nog niet op het niveau van 2017. In tabel 10 was tussen 2018 en 2019 wel een duidelijke groei van de reizigersaantallen te zien vanuit Geldermalsen in de richting van Tiel. De groei van het aantal in- en uitstappers afkomstig uit Tiel zijn daardoor lager dan de totale groei van de dagelijkse in- en uitstappers tussen 2018 en 2019. Oftewel, de reizigersaantallen zijn negatief beïnvloed tussen 2017 en 2019. In 2019 is tegelijk met de eerste verbeteringen op station Geldermalsen ook enigszins herstel te zien van het aantal in- en uitstappers op de twee stations van Tiel.

Tabel 11 Indexcijfers in- en uitstappers Tiel en Tiel Passewaaij

	Reizigersstromen	
	Tiel Totaal aantal in- en uitstappers	Tiel Passewaaij Totaal aantal in- en uitstappers
2017	100	100
2018	91	96
2019	94	97
Opmerking: Gegevens reizigersaantallen voor berekening index zijn afkomstig van jaarverslagen over 2018 en 2019 van NS		

In paragraaf 5.3 is hierbij deelvraag vier over de inhoudelijke uitkomsten beantwoord. Voor elke casus is nu beschreven welke reistijdverbeteringen of veranderingen zijn doorgevoerd en wat de ontwikkelingen zijn geweest van de reizigersstromen in de drie casussen. Kortom, voor de casus Meppel is ten tijde van de beoogde reistijdverbeteringen voor de Friese sprinterstations sprake geweest van consolidatie of een lichte daling van de diverse reizigersstromen. De casussen Harderwijk en Geldermalsen laten verschillende ontwikkelingen zien van de reizigersaantallen. De groei in Harderwijk werd doorgezet en versterkte na de beoogde reistijdverbeteringen. De diverse reizigersstromen in de casus Geldermalsen zijn deels gegroeid en deels weer herstellende, terwijl de reistijd nog niet verbeterd of nadeliger was. Paragraaf 5.3 is samen met paragraaf 5.1 en 5.2 de context voor het proces van de netwerksamenwerkingen. Op basis van de context uit hoofdstuk vijf worden de netwerksamenwerkingen en het netwerkmanagement geanalyseerd in het volgende hoofdstuk.

6. Analyse

Binnen de geschetste context uit hoofdstuk vijf is de laatste vraag hoe de netwerkinteracties in de drie casussen zijn gecoördineerd, gestuurd en gefaciliteerd. In hoofdstuk zes wordt een analyse gemaakt van de manier waarop netwerkmanagement is toegepast in de netwerksamenwerkingen van de drie casussen. In paragraaf 6.1, 6.2 en 6.3 wordt opeenvolgend uitgelegd welke netwerkmanagement-strategieën zijn toegepast voor het reduceren en oplossen van de institutionele, strategische en inhoudelijke complexiteit rondom de netwerksamenwerkingen. Aanvullend wordt beantwoord welke invloed de landsdelige OV & spoortafels hebben gehad op het netwerkmanagement waarmee de institutionele, strategische en inhoudelijke complexiteit is verminderd of opgelost. Aan het einde van elke paragraaf wordt vergeleken in hoeverre de drie casussen overeenkomen of verschillen qua netwerkmanagement en de invloed op de netwerkinteracties. Tot slot wordt in paragraaf 6.4 geanalyseerd in hoeverre de actoren tevreden zijn over de inhoudelijke uitkomsten en de interactieprocessen, die tot stand zijn gekomen door de netwerkinteracties en het netwerkmanagement.

6.1 Netwerkmanagement toegepast voor institutionele complexiteit

In hoofdstuk drie zijn vanuit de theorie twee dimensies van netwerkmanagement beschreven, die betrekking hebben op het reduceren of oplossen van institutionele complexiteit in casussen zoals Meppel, Harderwijk en Geldermalsen. De netwerksamenstelling beïnvloeden of de interactiepatronen veranderen, hebben met name invloed op de gedeelde percepties en netwerkregels, waardoor actoren in staat zijn om toekomstige interacties te verbeteren en conflicten op te lossen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 114). Na de individuele casusanalyse wordt de impact van het toegepaste netwerkmanagement tussen de drie casussen vergeleken.

6.1.1 Het beïnvloeden van de netwerksamenstelling

In deze subparagraaf wordt voor elke casus uiteengezet hoe de netwerkinteracties zijn gestimuleerd of gestagneerd door het beïnvloeden van de netwerksamenstelling. Voor de analyse wordt onderzocht welke effectieve netwerkmanagement-strategieën binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafels zijn toegepast. Een belangrijke algemene overeenkomst tussen de drie casussen zijn de vastgelegde, ontwikkelde en gedeelde rollen, posities en toegangsregels voor de formele overlegorganen zoals de landsdelige OV & spoortafel. Onder andere in de Terms of Reference voor de OV & spoortafels, het vervoerplan van NS, het beheerplan van ProRail en de Contouren Toekomstbeeld OV 2040 zijn de rollen, posities en toegangsregels beschreven. In het vervolg van deze paragraaf wordt per casus beschreven wat de vastgelegde, ontwikkelde en gedeelde posities, rollen en toegangsregels betekenen voor het beïnvloeden van de netwerksamenstelling.

Meppel

In de volgende tabel staat in hoeverre de verschillende strategieën voor het beïnvloeden van de netwerksamenstelling zijn toegepast in de casus Meppel. Na het overzicht in de volgende tabel wordt uitgelegd hoe bepaalde strategieën zijn toegepast.

Tabel 12 De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Netwerksamenstelling beïnvloeden	1. Rollen en posities in het netwerk zijn vastgelegd	Wel	Wel
	2. Toegangsregels voor het netwerk zijn ontwikkeld	Wel	Wel
	3. Nieuwe actoren met gedeelde percepties geïntroduceerd	Wel	Wel
	4. Zelfregulering gestimuleerd	Wel	Wel
	5. Rollen, posities en toegangsregels netwerk gedeeld met betrokken actoren	Wel	Wel
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De respondenten in de casus Meppel bevestigden elkaars rollen, posities en toegangsregels voor de specifieke interactieprocessen. Door de vastgelegde rollen posities in het netwerk kon de provincie Friesland de andere actoren vanuit hun posities in het netwerk bundelen om samen te werken aan de reistijdverbetering. De netwerksamenstelling is ook beïnvloed door de strategie om nieuwe actoren toe te voegen met gedeelde percepties over het probleem en mogelijke oplossingen. Rijkswaterstaat werd als beheerder van de waterwegen toegevoegd aan de netwerksamenwerking. ProRail is in samenwerking met Rijkswaterstaat speciale aftelklokken en software aan het ontwikkelen voor de spoorbruggen om de nieuwe dienstregeling en de scheepvaart beter af te stemmen op elkaar.

Het toevoegen van nieuwe actoren hangt in deze casus ook samen met de strategie voor zelfregulering. De zelfregulering is gestimuleerd door de druk vanuit de provincie Friesland en de bestuurlijke OV & spoortafel voor het vinden van een nieuwe oplossing met eventueel nieuwe partners. Respondent 5 beschreef dat met name de druk van een aankomende bestuurlijke landsdelige OV & spoortafel de actoren stimuleert om onderling met een oplossingsrichting te komen om bestuurlijk conflict te voorkomen. Verder heeft de landsdelige OV & spoortafel actief bijgedragen aan het delen van de rollen, posities en de toegangsregels. Op die manier is ook bijgedragen aan het ontwikkelen van gedeelde percepties en gedeelde netwerkregels voor de netwerksamenstelling. Met behulp van de

hiervoor beschreven strategieën werden de benodigde actoren samengesteld voor de samenwerking om de reistijdverbetering te kunnen realiseren.

Harderwijk

De strategieën voor de beïnvloeding van de netwerksamenstelling in de tweede onderzochte casus wordt weergegeven in tabel 13. Net als voor de casus Meppel wordt voor de casus Harderwijk uitgelegd welke impact de toegepaste netwerkmanagementstrategieën hebben op de netwerkinteracties voor het realiseren van de reistijdverbetering in de casus Harderwijk.

Tabel 13 De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Netwerksamenstelling beïnvloeden	1. Rollen en posities in het netwerk zijn vastgelegd	Deels	Wel
	2. Toegangsregels voor het netwerk zijn ontwikkeld	Deels	Wel
	3. Nieuwe actoren met gedeelde percepties geïntroduceerd	Deels	Deels
	4. Zelfregulering gestimuleerd	Niet	Niet
	5. Rollen, posities en toegangsregels netwerk gedeeld met betrokken actoren	Deels	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Vier van de vijf strategieën zijn volgens de respondenten en met bevestiging van documenten gedeeltelijk toegepast. De rollen en posities binnen de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn formeel vastgelegd. De toegangsregels voor de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn daarnaast doorontwikkeld op initiatief van de provincie Gelderland. Daardoor zijn een aantal regio's en diverse gemeenten in wisselende samenstelling ook aangehaakt bij de landsdelige OV & spoortafel Oost. Volgens de respondenten weten de actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel Oost elkaar eerder te vinden en te interacteren op bilateraal niveau door het delen en vastleggen van de percepties over rollen, posities en toegang tot het netwerk.

Ondanks de toegepaste strategieën binnen de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn de netwerkinteracties voor de reistijdverbetering tussen Harderwijk en Amersfoort niet beïnvloed door netwerkmanagementstrategieën gericht op de netwerksamenstelling. De bilaterale contacten en de thema sessies tussen de betrokken actoren zijn in eerste instantie eigenhandig door de gemeente Harderwijk geïnitieerd toen de gemeente nog niet betrokken was bij de landsdelige OV & spoortafel. De uiteindelijke tussenoplossing met de spitstreinen zijn op eigen initiatief van NS voorgelegd aan de

gemeente Harderwijk, ProRail, de provincie Gelderland en het ministerie van IenW. Deze zelfstandige oplossing is ook niet bedacht onder druk of door het stimuleren van de zelfregulering waarmee de netwerksamenstelling kan worden beïnvloed. Voor de concrete netwerksamenwerking van de spitsreinen is geen sprake geweest van netwerkmanagementstrategieën, die met het beïnvloeden van de netwerksamenstelling de netwerkinteracties voor de reistijdverbetering naar Harderwijk hebben gestuurd, gefaciliteerd of gecoördineerd.

Geldermalsen

De toegepaste netwerkmanagementstrategieën om de netwerksamenstelling te beïnvloeden in de casus Geldermalsen worden weergegeven in de volgende tabel. Aansluitend volgt de uitleg over de toegepaste strategieën.

Tabel 14 De netwerksamenstelling beïnvloeden in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Netwerksamenstelling beïnvloeden	1. Rollen en posities in het netwerk zijn vastgelegd	Wel	Wel
	2. Toegangsregels voor het netwerk zijn ontwikkeld	Wel	Wel
	3. Nieuwe actoren met gedeelde percepties geïntroduceerd	Deels	Deels
	4. Zelfregulering gestimuleerd	Niet	Niet
	5. Rollen, posities en toegangsregels netwerk gedeeld met betrokken actoren	Wel	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De rollen, posities en ontwikkelde toegangsregels zijn in de casus Geldermalsen zowel voor de landsdelige OV & spoortafel Oost als voor de thema sessies vastgelegd. Het delen van de netwerkregels via de landsdelige OV & spoortafel is hoofzakelijk voor actoren binnen het overlegplatform volgens de respondenten, die zelf niet direct betrokken zijn bij de landsdelige OV & spoortafel Oost. De thema sessies hebben daarentegen ook voor actoren buiten het overlegplatform de netwerkregels voor interacties gedeeld. De respondenten, die betrokken zijn bij de thema sessies in de casus Geldermalsen, hebben aangegeven dat bewust is geïnventariseerd en afgesproken welke actoren vanuit hun rollen en posities in landsdeel Oost betrokken worden om een reistijdverbetering te ontwikkelen. Daar is de netwerksamenwerking voor de reistijdverbetering van en naar Geldermalsen uit voortgekomen. Door

het vastleggen en delen van rollen, posities en het ontwikkelen van toegangsregels voor de thema sessies en de landsdelige OV & spoortafel is de netwerksamenstelling beïnvloed.

Daartegenover staat wel dat niet alle netwerkmanagementstrategieën voor beïnvloeding van de netwerksamenstelling zijn toegepast of de netwerkinteracties direct positief zijn beïnvloed. De zes respondenten bevestigden dat de nieuw betrokken actoren in het begin geen gedeelde percepties hadden over het probleem en de oplossing. In de analyse is daarnaast niet gebleken dat via het netwerkmanagement de zelfregulering is gestimuleerd in deze casus. De actoren zijn op eigen initiatief bij elkaar geroepen voor de thema sessies over de problemen en het ontwikkelen van oplossingen. Met name de processen binnen de thema sessies hebben een cruciale rol gespeeld in het vinden van gedeelde percepties over de samenwerking en de oplossingen, maar dat proces komt uitgebreid aan bod in paragraaf 6.2 en 6.3. De hierboven beschreven beïnvloeding van de netwerksamenstelling is effectief gebleken voor de start van de samenwerking met de benodigde actoren.

6.1.2 De interactiepatronen veranderen

In de tweede subparagraaf over netwerkmanagement voor institutionele complexiteit wordt uiteengezet hoe het veranderen van de interactiepatronen van invloed is geweest op de netwerkinteracties. De analyse beschrijft welke impact de tweede dimensie van netwerkmanagement voor institutionele complexiteit heeft op de netwerkregels, die de institutionalisering en ontwikkeling zijn van de concrete interactieprocessen in het netwerk.

Meppel

Het veranderen van de interactiepatronen kent meerdere netwerkmanagementstrategieën die in wisselende mate zijn toegepast in de casus Meppel. In de volgende tabel staan de toegepaste netwerkmanagementstrategieën voor de casus Meppel.

Tabel 15 De interactiepatronen veranderen in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Interactiepatronen veranderen	1. Voorgesteld om effectieve interventies voor specifieke interacties te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen	Niet	Niet
	2. Taken en verantwoordelijkheden van actoren vastgelegd en veranderd	Deels	Deels
	3. Conflictregulatie gestimuleerd	Wel	Deels
	4. Netwerkregels voor de interactiepatronen gedeeld	Wel	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

In het netwerk en in de landsdelige OV & spoortafel ontbrak het aan voorstellen om effectieve interventies te herhalen of te gebruiken in de casus Meppel. De manier waarop stuurgroepen bijvoorbeeld procesmatig zijn ingericht en effectief functioneren wordt niet gedeeld of voorgesteld voor herhaling. Geen enkele respondent heeft aangegeven dat de procesorganisatie van thema sessies of werkgroepen wordt teruggekoppeld op de landsdelige OV & spoortafel zoals inhoudelijke zaken wel worden teruggekoppeld. Het netwerk blijft daarom voor specifieke interactieprocessen afhankelijker van de individuele ervaring van actoren. De tweede strategie is gedeeltelijk toegepast. Vooral de verschillende taken en verantwoordelijkheden van actoren in het BO Spoor en de landsdelige OV & spoortafel zijn vastgelegd. De taken en verantwoordelijkheden in de meer incidentele informele overleggen voor stuurgroepen en bilaterale contacten in de casus Meppel zijn niet concreet vastgelegd. In de casus Meppel zijn er geen aanleidingen en geen pogingen geweest om aan te sturen op het veranderen van taken en verantwoordelijkheden.

Bij mogelijke conflicten hebben de respondenten aangegeven dat actoren elkaar eerder benaderen door de landsdelige OV & spoortafel en de thema sessies. Ten tweede tonen de actoren bereidheid om de voor- en nadelen van oplossingen onderling te verdelen. De regulering van conflicten werkt ook doordat de vierde strategie wordt toegepast. Onder andere de netwerkgeregels over de regulering van conflicten worden onderling gedeeld met de meeste actoren via de landsdelige OV & spoortafel, maar ook via de thema sessies en het BO spoor. Door de respondenten is wel aangegeven dat actoren buiten de formele overlegorganen minder bekend zijn met de netwerkgeregels en de manier van conflictregulatie. Actoren buiten het BO Spoor of de landsdelige OV & spoortafel Noord zijn minder bekend met de netwerkgeregels en conflictregulatie, maar zijn in deze casus wel gaandeweg het interactieproces geïnformeerd over taken en verantwoordelijkheden van de andere betrokkenen.

Harderwijk

Evenals de casus Meppel is in deze casus ook geen gebruik gemaakt van de eerste netwerkmanagementstrategie om de institutionele complexiteit te reduceren. De overige drie strategieën zijn niet volledig toegepast. De algehele trend in deze casus is dat de meningsverschillen en belangenconflicten niet zijn geëscaleerd naar of via de landsdelige OV & spoortafel. In landsdeel Oost zijn een divers aantal actoren met uiteenlopende belangen betrokken bij de landsdelige OV & spoortafel Oost. In de volgende alinea's wordt verder uitgelegd dat de grootte van de landsdelige OV & spoortafel ertoe leidt dat specifieke casuïstiek eerder onderling met de directe betrokken wordt afgehandeld.

Tabel 16 De interactiepatronen veranderen in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Interactiepatronen veranderen	1. Voorgesteld om effectieve interventies voor specifieke interacties te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen	Niet	Niet
	2. Taken en verantwoordelijkheden van actoren vastgelegd en veranderd	Deels	Deels
	3. Conflictregulatie gestimuleerd	Deels	Niet
	4. Netwerkgeregels voor de interactiepatronen gedeeld	Deels	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De eerste netwerkmanagementstrategie is in de casus Harderwijk niet toegepast. De tweede strategie, het vastleggen van de algemene taken en verantwoordelijkheden is wel toegepast en ook via de landsdelige OV & spoortafel Oost. De taken en verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld de regio's en de gemeenten voor de specifieke thema sessies en op bilateraal niveau zijn niet expliciet vastgelegd. Voor het realiseren van reistijdverbeteringen wordt in landsdeel Oost niet een uniforme procesmatige manier van werken onderscheiden en voorgesteld om te herhalen of te gebruiken. Respondent 11 legde uit dat de belangen en het aantal actoren te divers zijn in landsdeel Oost, daarom worden geen concrete interventies besproken via de landsdelige OV & spoortafel. De strategie om conflictregulatie te stimuleren in het netwerk is ook niet toegepast. Het landsdeel gebruikt geen overkoepelende systematiek in de communicatieprocessen en overlegplatformen die structureel bijdragen aan conflictoplossingen. De problemen in de casus Harderwijk zijn onderling gedeeltelijk opgelost.

De vierde strategie is gedeeltelijk aanwezig en daardoor heeft het netwerkmanagement een wisselende invloed op de percepties en de gedeelde netwerkgeregels. De netwerkgeregels aangaande de interactiepatronen zijn niet bij alle actoren in het netwerk gedeeld of duidelijk geworden. Respondent 7 en 8 geven aan dat er voor actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost meer onduidelijkheid bestaat over de verschillende taken, verantwoordelijkheden of de functie van de landsdelige OV & spoortafel. De taken en verantwoordelijkheden van de provincies in het landsdeel zijn als voorbeeld een bron voor meningsverschillen tussen actoren. De uitgesproken verwachtingen van de respondenten over de taken van de provincie aangaande het pleiten, informeren, bemiddelen en adviseren over reistijdverbeteringen contrasteerden met elkaar. De percepties en netwerkgeregels aangaande conflictregulering, taken en verantwoordelijkheden zijn niet bij alle actoren bekend, waardoor onduidelijkheid en conflicten blijven bestaan over de taken en verantwoordelijkheden van actoren voor de interactieprocessen.

Geldermalsen

In lijn met de casus Harderwijk en de casus Meppel is ook in de casus Geldermalsen de eerste netwerkmanagementstrategie niet toegepast. De overige netwerkmanagementstrategieën zijn gedeeltelijk aanwezig in de casus Geldermalsen.

Tabel 17 De interactiepatronen veranderen in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Interactiepatronen veranderen	1. Voorgesteld om effectieve interventies voor specifieke interacties te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen	Niet	Niet
	2. Taken en verantwoordelijkheden van actoren vastgelegd en veranderd	Deels	Deels
	3. Conflictregulatie gestimuleerd	Wel	Deels
	4. Netwerkgeregels voor de interactiepatronen gedeeld	Deels	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Voor de casus Geldermalsen heeft het niet toepassen van de eerste strategie te maken met dezelfde redenen als voor de casus Harderwijk. Landsdeel Oost kent geen eenduidige processen voor het realiseren van reistijdverbeteringen. Specifieke interventies van interacties worden dan ook niet herhaald of gebruikt voor vergelijkbare interactieprocessen. Via de thema sessies zijn wel de taken, verantwoordelijkheden en regels vastgelegd en gedeeld. Alle respondenten erkenden dat de thema sessies zijn geïnitieerd om de conflicten te reduceren en alle meningen, middelen en kennis te bundelen voor de probleemoplossingen. Naast de thema sessies heeft de landsdelige OV & spoortafel bijgedragen op bilateraal niveau, omdat actoren aangeven dat ze via de landsdelige OV & spoortafel eerder en vaker contact leggen voor overleg en de taken en verantwoordelijkheden van actoren beter kennen. Verder zijn conflicten gedeeltelijk gereduceerd via de landsdelige OV & spoortafel door de ontwikkelde verwachtingen en kennis over elkaar.

Aan de andere kant benoemden de respondenten ook tegenstrijdigheden in de taken en verantwoordelijkheden. De taken en verantwoordelijkheden voor specifieke probleemsituaties omtrent de dienstregeling zijn diffuus voor de actoren en ook niet concreet vastgelegd in documentatie. Structurele veranderingen van taken en verantwoordelijkheden in deze casus zijn ook niet geconstateerd uit de interviews en documenten. De vierde strategie om netwerkgeregels te delen, is gedeeltelijk toegepast in zowel het netwerk als via de landsdelige OV & spoortafel in de casus Geldermalsen. Vooral met en door de centraal betrokken partijen zoals NS, ProRail, provincies en het ministerie van IenW

worden actief de netwerkgeregels gedeeld. Toch is de informatievoorziening over taken en verantwoordelijkheden en de interactieprocessen voor eventuele bezwaren niet voor alle actoren in landsdeel Oost structureel gedeeld of geoptimaliseerd. Net zoals in de casus Harderwijk zijn de netwerkgeregels niet structureel gecommuniceerd of uitgelegd aan bijvoorbeeld de gemeenten in het landsdeel Oost.

6.1.3 Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit vergeleken

Na de uitleg over de toegepaste netwerkmanagementstrategieën in de drie casussen worden de casussen in deze laatste subparagraaf van 6.1 onderling vergeleken. In alle drie de casussen komt overeen dat netwerkmanagement gedeeltelijk of volledig is toegepast om de rollen, posities en toegangsregels voor de netwerkkarena's vast te leggen en te delen. In de casus Meppel werd ook nog de zelfregulering gestimuleerd door nieuwe actoren met gedeelde percepties toe te voegen. In alle drie de casussen was sprake van een beperkte impact van het netwerkmanagement via de landsdelige OV & spoortafels om de netwerksamenstelling te beïnvloeden. De totstandkoming van de netwerksamenstellingen zijn vooral indirect ondersteund door de landsdelige OV & spoortafels. De actoren zijn vooral via thema sessies en op bilateraal niveau bij elkaar gekomen of samengesteld waardoor interactieprocessen voor de reistijdverbeteringen op gang kwamen. Volgens de respondenten zijn wel in alle drie de casussen de benodigde actoren bij elkaar gekomen om de reistijdverbeteringen te kunnen realiseren.

Netwerkmanagement is naast het beïnvloeden van de netwerksamenstelling ten tweede gericht op het veranderen van de interactiepatronen om de institutionele complexiteit te reduceren. Interactiepatronen kunnen structureel veranderd worden door voor te stellen om effectieve interventies te herhalen, dat resulteert in een institutionalisering van effectieve interactieprocessen. Deze strategie en het beoogde effect is in de onderzochte casussen niet toegepast. De landsdelige OV & spoortafel is een overlegorgaan waar bijna alle actoren aansluiten of in ieder geval iedere actor in het netwerk een actor van de landsdelige OV & spoortafel kent. Desondanks is geen gebruik gemaakt van het overlegorgaan om goede voorbeelden van effectieve interactieprocessen in één keer met het netwerk te delen en het gebruik van effectieve interactieprocessen voor te stellen.

In samenhang met het ontbreken van de eerste netwerkmanagementstrategie is een wisselend beeld te zien voor het vastleggen en delen van de specifieke taken en verantwoordelijkheden. Ter vergelijking zijn de regels en de globale taken en verantwoordelijkheden in de formele overlegorganen wel duidelijk vastgelegd. Daarentegen zijn de regels, specifieke taken en verantwoordelijkheden binnen de specifieke interactieprocessen niet eenduidig vastgelegd in documenten of gedeeld. De onduidelijkheid of beperkte kennis over de netwerkgeregels, taken en verantwoordelijkheden hangt ook samen met hoe de conflictregulering is gestimuleerd. De signalering van de problemen werd hoofdzakelijk bilateraal en later via de OV & spoortafel gecommuniceerd. Voor de casussen Meppel en Geldermalsen is wel expliciet geïnventariseerd wie belangen had in de situatie, welke informatie

nodig was voor de oplossingsrichtingen en zijn afspraken gemaakt over de wijze van inspraak en informatie om het conflict op te lossen.

Samengevat zijn voor de drie casussen met name de thema sessies en bilaterale contacten stimulerend geweest voor de totstandkoming van gedeelde percepties, het toepassen van dezelfde netwerkgeregels en duidelijkheid of minder onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden. De landsdelige OV & spoortafels hebben voor de actoren wel bijgedragen aan de kennis over de rollen in het netwerk. Ten tweede zijn netwerksamenwerkingen of bilaterale contacten indirect in gang gezet door de netwerkfunctie van de landsdelige OV & spoortafels. Ten derde is bijgedragen aan de signalering van conflicten door de landsdelige OV & spoortafels. Vooral de actoren die vanaf de oprichting van de landsdelige OV & spoortafels bij de overleggen aangesloten zijn, hebben minder problemen gerelateerd aan de institutionele complexiteit. Voor actoren buiten de formele overlegorganen bestaat nog steeds in wisselende mate onduidelijkheid over de netwerkgeregels, taken en verantwoordelijkheden.

6.2 Netwerkmanagement toegepast voor strategische complexiteit

De tweede categorie van netwerkmanagement wordt ook wel het procesmanagement genoemd. Procesmanagement heeft tot doel om de strategische complexiteit in de netwerksamenwerking te reduceren. Het toegepaste procesmanagement wordt geanalyseerd aan de hand van de dimensies: verbinden, loskoppelen en de coördinatie van procesregels. Aan het einde van deze paragraaf worden de verschillen in de casussen voor het toegepaste netwerkmanagement vergeleken.

6.2.1 Verbinden en loskoppelen van actoren, arena's of middelen

In deze subparagraaf 6.2.1 wordt geanalyseerd hoe het verbinden of loskoppelen heeft geleid tot een bundeling of compromis van actoren, arena's, middelen om tot gezamenlijke actie te komen. De reden voor de combinatie van het verbinden en loskoppelen is dat bepaalde toegepaste strategieën voor het verbinden gedeeltelijk verklaren waarom strategieën voor het loskoppelen niet zijn toegepast en vice versa.

Meppel

In het onderzoek naar de casus Meppel zijn de strategieën voor het verbinden van actoren, arena's of middelen bijna allemaal toegepast. Het loskoppelen van actoren, arena's of middelen is daarentegen gedeeltelijk of helemaal niet toegepast in de netwerksamenwerking.

Tabel 18 Het verbinden en loskoppelen in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Verbinden van actoren, arena's of middelen	1. Actoren zijn uitgenodigd of geïnformeerd over de interacties	Wel	Wel
	2. De overleggen tussen actoren zijn gefaciliteerd	Wel	Wel
	3. De informatie-uitwisseling en de gemaakte overeenkomsten zijn gecoördineerd	Deels	Wel
Loskoppelen actoren, arena's of middelen	1. Aangestuurd op vrijwillig terugtrekken van actoren	Deels	Deels
	2. Interactieprocessen of samenwerkingsovereenkomsten zijn stopgezet met steun van de overheidsactoren	Niet	Niet
	3. Frequentie van interacties zijn verlaagd	Deels	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De eerste twee strategieën voor het verbinden zijn toegepast in de casus Meppel. De respondenten bevestigden dat ze voor deze casus bewust zijn uitgenodigd en geïnformeerd over de interactieprocessen binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel. De landsdelige OV & spoortafel was in deze casus een belangrijk platform voor het uitnodigen en informeren van actoren. De interacties en het overleg tussen de betrokken actoren zijn mede via de landsdelige OV & spoortafel gefaciliteerd. Ten tweede zijn de eerste twee strategieën ook nadrukkelijk toegepast via de thema sessies waar de problematiek en oplossingen zijn besproken en deels uitgewerkt met de betrokken actoren. De thema sessies zijn ook een platform geweest waar actoren zijn geïnformeerd en uitgenodigd voor de verdere interactieprocessen.

De derde strategie voor het verbinden van actoren, arena's en middelen is gedeeltelijk gerealiseerd in het hele netwerk en wel toegepast in de landsdelige OV & spoortafel. In de beleidsdocumenten staat beschreven dat de reizigersvervoerders en ProRail primair verantwoordelijk zijn voor de informatie-uitwisseling over de dienstregeling, de reizigersstromen en de infrastructurele context. De respondenten noemden dezelfde actoren voor het coördineren van de informatie-uitwisseling. De interactieprocessen tijdens de thema sessies en op bilateraal niveau voor de reistijdverbetering in de casus Meppel hadden geen formele samenwerkingsovereenkomst of intentieverklaring. Deze interactieprocessen waren ook vrijblijvender ten opzichte van de interacties in het BO Spoor en de landsdelige OV & spoortafel. In de formele overlegorganen is wel sprake van

intentieverklaringen en een overeenkomst over de wijze van samenwerken aan reistijdverbeteringen of reistijdproblemen.

In tegenstelling tot het verbinden van actoren, arena's en middelen zijn de strategieën voor het loskoppelen gedeeltelijk of helemaal niet toegepast. Loskoppelen of losgekoppeld zijn, kan zonder politieke steun leiden tot weerstand of een toename van strategische complexiteit. In de casus Meppel voelden de Friese gemeenten zich in het begin niet verbonden aan de ontwikkelingen van de sprinterverbinding Meppel – Leeuwarden waardoor de politieke weerstand ontstond. In de casus Meppel zijn daarom meer strategieën gericht geweest op de verbinding dan op actoren loskoppelen. Toch zijn twee strategieën voor het loskoppelen wel gedeeltelijk toegepast. Bepaalde actoren hebben alleen tijdelijke betrokkenheid gehad bij casuïstiek in het OV. In dat geval zijn de actoren wel losgekoppeld van interactieprocessen om het aantal belangen en meningen, die niet relevant zijn te reduceren.

De eerste strategie voor het loskoppelen van actoren, arena's of middelen wordt gedeeltelijk toegepast in landsdeel Noord. Een voorbeeld zijn gemeenten die tijdelijk aansluiten bij de landsdelige OV & spoortafel en later weer worden losgekoppeld. De respondenten zeiden ook dat het Rocov voor de inhoudelijke uitwerking van reistijdveranderingen niet bij elk interactieproces wordt betrokken. De tweede strategie is niet toegepast in de casus Meppel. Interactieprocessen of samenwerkingsovereenkomsten tussen actoren zijn niet bewust stopgezet in deze casus. De derde strategie om de frequentie van interacties met bepaalde actoren te verlagen wordt gedeeltelijk toegepast. Een voorbeeld is het verlagen van interacties met actoren binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel als zij geen betrokkenheid meer hebben bij de agendapunten, maar die situatie doet zich niet altijd voor in landsdeel Noord.

Harderwijk

In de casus Harderwijk zijn de strategieën om actoren, arena's of middelen te verbinden in mindere mate toegepast. Na de tabel op de volgende pagina wordt uitgelegd waarom deze netwerkmanagementstrategieën al dan niet zijn toegepast in de casus Harderwijk.

Tabel 19 Het verbinden en loskoppelen in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Verbinden van actoren, arena's of middelen	1. Actoren zijn uitgenodigd of geïnformeerd over de interacties	Deels	Niet
	2. De overleggen tussen actoren zijn gefaciliteerd	Wel	Niet
	3. De informatie-uitwisseling en de gemaakte overeenkomsten zijn gecoördineerd	Deels	Niet
Loskoppelen actoren, arena's of middelen	1. Aangestuurd op vrijwillig terugtrekken van actoren	Niet	Niet
	2. Interactieprocessen of samenwerkingsovereenkomsten zijn stopgezet met steun van de overheidsactoren	Niet	Niet
	3. Frequentie van interacties zijn verlaagd	Wel	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Niet alle betrokkenen in de casus Harderwijk zijn uitgenodigd voor alle interactieprocessen die leidden tot de oplossing van de spitstreinen. De respondenten zeiden dat de landsdelige OV & spoortafel Oost in deze casus geen rol heeft gespeeld voor het uitnodigen of informeren van actoren. De strategie is wel gedeeltelijk toegepast, omdat de actoren in de casus Harderwijk wel geïnformeerd zijn gedurende het proces. Een kanttekening daarbij is dat de uiteindelijke oplossing is gecommuniceerd nadat de plannen voor de invoering van de spitstreinen al gereed waren. Voor de landsdelige OV & spoortafel zijn wel nieuwe actoren uitgenodigd voor de landsdelige overleggen, maar dat heeft niet geleid tot meer informatie of betrokkenheid bij de inhoudelijke interactieprocessen voor de casus Harderwijk.

De ambitie voor een reistijdverbetering van en naar station Harderwijk speelt al jaren tussen de gemeente Harderwijk, NS en ProRail en de overleggen zijn met name bilateraal en via thema sessies gefaciliteerd. Zo werd de oplossing met de spitstreinen bilateraal gecommuniceerd tussen de betrokkenen. Een ander voorbeeld zijn de thema sessies over een onderzoek van Royal HaskoningDHV naar de mogelijkheden op de corridor Utrecht, Amersfoort – Harderwijk. De landsdelige OV & spoortafel heeft in deze casus geen overleggen gefaciliteerd. De derde en laatste strategie is ook gedeeltelijk toegepast buiten de landsdelige OV & spoortafel. Voor de landsdelige OV & spoortafel zijn dan wel afspraken gemaakt over informatie-uitwisseling voor reistijdverbeteringen, maar voor de casus Harderwijk is daar geen gebruik van gemaakt. De overige interacties zijn op meer informele wijze ontstaan. Voor het vinden van een oplossing zijn wel intenties uitgesproken door actoren, maar er is

formeel geen sprake geweest van concrete samenwerkingsovereenkomsten over zaken als de informatie-uitwisseling.

Geen van de respondenten heeft aangegeven dat geprobeerd is om bepaalde actoren vrijwillig te laten terugtrekken of samenwerkingen te stoppen, die stagneerden. De nadruk in landsdeel Oost en binnen de landsdelige OV & spoortafel lag vooral op het toevoegen van betrokkenen in het landsdeel. De focus op het verbinden van actoren heeft ook geleid tot een toename van uiteenlopende belangen en individuele strategieën in samenwerkingen. Het probleem is dat de vele belangen en de verschillende actoren structureel overleg aan concrete casuïstiek belemmeren. Buiten de landsdelige OV & spoortafel is de derde strategie voor het loskoppelen weleens toegepast. Tijdens de interacties werden constant de tegenstellingen benadrukt. De interacties tussen de actoren leidden vervolgens tot meer blokkades, terwijl vooruitgang niet meer werd geboekt. De actoren hebben toen de interacties tijdelijk verminderd totdat nieuwe oplossingen mogelijk werden.

Geldermalsen

Tot slot volgt voor de casus Geldermalsen de analyse van de toegepaste netwerkmanagementstrategieën voor het verbinden of loskoppelen van actoren, arena's en middelen. Deze casus heeft ook het netwerkmanagement meer gericht op verbinden dan op het loskoppelen van actoren, arena's of middelen.

Tabel 20 Het verbinden en loskoppelen in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Verbinden van actoren, arena's	1. Actoren zijn uitgenodigd of geïnformeerd over de interacties	Wel	Deels
	2. De overleggen tussen actoren zijn gefaciliteerd	Wel	Deels
	3. De informatie-uitwisseling en de gemaakte overeenkomsten zijn gecoördineerd	Wel	Deels
Loscoppelen actoren, arena's of middelen	1. Aangestuurd op vrijwillig terugtrekken van actoren	Niet	Niet
	2. Interactieprocessen of samenwerkingsovereenkomsten zijn stopgezet met steun van de overheidsactoren	Niet	Niet
	3. Frequentie van interacties zijn verlaagd	Deels	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Het uitnodigen en informeren van actoren over de interactieprocessen is volgens de betrokken respondenten vooral via de thema sessies bewust aangestuurd. Voor aanvang van de thema sessies is op initiatief van NS aangestuurd op het uitnodigen van de actoren en het informeren over de plannen voor de interactieprocessen. In de thema sessies werden zowel de actoren als de benodigde middelen verbonden met elkaar. Via de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn actoren in hoofdlijnen wel geïnformeerd over de interactieprocessen en problematiek van en naar Geldermalsen. Actoren zijn volgens de respondenten niet via de landsdelige OV & spoortafel uitgenodigd voor de specifieke interactieprocessen die de reistijdverbetering realiseerden.

De tweede strategie is ook hoofdzakelijk via de thema sessies toegepast. De belangrijkste inhoudelijke overleggen zijn gefaciliteerd via de thema sessies over de reistijdproblemen van en naar Geldermalsen. Respondent 14 heeft aangegeven dat de landsdelige OV & spoortafel Oost wel indirect de overleggen faciliteerde. Door de ontstane contacten via de landsdelige OV & spoortafel worden nieuwe overleggen buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost ook eenvoudiger met de benodigde actoren geïnitieerd. De respondenten, die ook betrokken zijn bij het overlegplatform, bevestigden deze verbindende functie van de landsdelige OV & spoortafel Oost. De derde strategie om te verbinden is ook indirect via de landsdelige OV & spoortafel toegepast. De afspraken en informatie-uitwisseling via de landsdelige OV & spoortafel ondersteunden de regionale actoren om in de casus Geldermalsen de samenwerking te kunnen coördineren. De landsdelige OV & spoortafel speelde weer een indirecte rol, want de daadwerkelijke samenwerkingsovereenkomst met intentieverklaringen en informatie-uitwisseling voor deze casus is georganiseerd in de thema sessies.

Over de eerste twee strategieën om actoren los te koppelen kon geen enkele respondent een situatie of voorbeeld noemen. Voor de realisatie van de reistijdverbeteringen was in eerste instantie te weinig verbinding tussen diverse actoren, daarom is hoofdzakelijk ingezet op het verbinden van de relevante actoren. In het onderzoek is één situatie naar voren gekomen waar wel de strategie wordt toegepast om de frequentie van interacties te verlagen. Deze strategie werd toegepast in thema sessies en bepaalde dienstregelingsprocessen, maar niet via de landsdelige OV & spoortafel Oost. De respondenten beschreven dat reizigersbelangenorganisaties zoals een Rocov zijn betrokken bij de casus voor advies. Aan het begin en aan het eind wordt advies gevraagd of informatie verstrekt, maar tijdens de inhoudelijke uitwerking worden bewust de interacties verminderd. Deze strategie heeft het doel om de operationele uitwerking alleen te realiseren met de benodigde actoren voor de uitvoering.

6.2.2 Het coördineren van procesregels

De derde dimensie van het netwerkmanagement voor het reduceren van strategische complexiteit is gericht op het coördineren van de procesregels voor specifieke interacties. In deze subparagraaf 6.2.2 wordt geanalyseerd hoe de vier netwerkmanagementstrategieën voor het coördineren van procesregels zijn toegepast binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel. De procesregels zijn bedoeld om

voldoende vertrouwen te creëren tussen de actoren om samen te werken (Emerson et al., 2012, p. 13; Ansell & Gash, 2008, p. 558).

Meppel

Na het overzicht in onderstaande tabel wordt uitgelegd hoe de interactieprocessen zijn gecoördineerd en hebben bijgedragen aan de gezamenlijke acties voor de specifieke reistijdverbetering in de casus Meppel.

Tabel 21 Het coördineren van procesregels in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Coördineren van procesregels	1. Bindende regels in beginfase zijn voorkomen	Wel	Wel
	2. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het opstellen van de procesregels	Deels	Wel
	3. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het instemmen met de procesregels	Deels	Wel
	4. Aanvullende procesregels zijn voorgesteld	Niet	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Uit de interviews kwam een verschillend beeld naar voren over de gecoördineerde procesregels binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel. Tijdens de eerdergenoemde thema sessies voor de casus Meppel is in eerste instantie vrijblijvend gesproken over de problematiek. Deze overleggen zijn niet begonnen met harde eisen voor de wijze van interacties, informatie-uitwisseling en het maken van beslissingen. Binnen de landsdelige OV & spoortafel is vergelijkbaar gehandeld om niet meteen bindende regels op te stellen voor de specifieke interactieprocessen. Met betrekking tot de tweede en derde strategie is een duidelijk verschil te zien tussen de procesregels binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel. De actoren binnen de OV & spoortafel zijn geïnformeerd en uitgenodigd voor het opstellen en instemmen met de procesregels, waarvan de contouren zijn opgenomen in de Terms of Reference. Vervolgens zijn alle zes de categorieën voor procesregels binnen de landsdelige OV & spoortafel specifiek vastgelegd en gecommuniceerd.

Daarentegen zijn buiten de landsdelige OV & spoortafel de procesregels voor het realiseren van de reistijdverbetering minder formeel ingekaderd. De specifieke interactieprocessen tijdens thema sessies en bilaterale overleggen hebben ook procesregels, maar die zijn niet per definitie vastgelegd en niet gecommuniceerd naar alle actoren in de casus Meppel. Pas na de klachten bij de provincie Friesland

zijn procesregels gaandeweg gecommuniceerd en opgesteld voor de casus Meppel. Door het gebrek aan ervaring hadden de actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel in het begin weinig tot geen kennis over de procesregels. Vanaf de thema sessies zijn alle betrokkenen wel geïnformeerd en uitgenodigd voor het opstellen en instemmen met de procesregels voor het realiseren van de reistijdverbetering van en naar Meppel. Toch blijft de informatie en betrokkenheid voor actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel nog regelmatig onduidelijk, omdat deze actoren niet altijd betrokken zijn bij de ontwikkeling van procesregels voor interacties.

De vierde en laatste strategie is niet toegepast. De respondenten hebben niet genoemd dat aanvullende procesregels zijn voorgesteld. In de onderzochte documenten over de OV & spoortafels zijn ook geen aanvullende procesregels vastgelegd. In het begin ontbrak voor met name de gemeenten nog informatie of een uitnodiging voor het opstellen en instemmen met procesregels. Vanaf de thema sessies zijn wel met alle betrokkenen procesafspraken gemaakt. Deze gecoördineerde procesafspraken waren alleen geen aanvulling op de bestaande procesregels, want het was een nieuw procesontwerp. De bestaande procesregels voor de landsdelige OV & spoortafel en het BO Spoor zijn ook niet aangevuld in deze casus. De reden voor het niet aanvullen van de procesregels is dat de opgestelde procesregels binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel de aanbevolen zes categorieën van procesregels al omvatten.

Harderwijk

Het netwerkmanagement in de casus Harderwijk om de procesregels te coördineren is beperkt toegepast. De landsdelige OV & spoortafel heeft op deze dimensie ook geen invloed gehad, omdat de interactieprocessen pas later zijn besproken of geagendeerd via de overleggen van de landsdelige OV & spoortafel.

Tabel 22 Het coördineren van procesregels in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Coördineren van procesregels	1. Bindende regels in beginfase zijn voorkomen	Wel	Niet
	2. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het opstellen van de procesregels	Deels	Niet
	3. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het instemmen met de procesregels	Deels	Niet
	4. Aanvullende procesregels zijn voorgesteld	Niet	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

In de casus Harderwijk is in eerste instantie contact geweest tussen de actoren over alternatieve oplossingen zonder bindende regels. Een onderzoeksrapport van Royal HaskoningDHV is onder meer besproken zonder daar direct bepaalde beslissingen of consequenties aan te verbinden. Een ander voorbeeld, dat werd genoemd in een interview is het tussentijds overleg over een mogelijk keerspoor bij Nunspeet en Harderwijk voor een hogere frequentie van treinen. Er waren geen bindende regels voor die interacties. De tweede strategie en derde strategie zijn gedeeltelijk toegepast. Voor de interactieprocessen is wel aangestuurd op afspraken over het uitwisselen van informatie en het aangeven van de zaken die wel en niet worden gerealiseerd. De gemeente Harderwijk en NS hebben ook bilateraal contact gezocht en afspraken gemaakt over het delen van informatie over de reizigersgroei op station Harderwijk. De procesregels, die wel gecoördineerd zijn, komen voort uit onderlinge afspraken volgens de respondenten. In deze casus kon de coördinatie van procesregels niet bevestigd worden met de onderzochte documenten.

Het informeren of uitnodigen van de actoren voor het opstellen en instemmen met de andere categorieën van procesregels is niet bevestigd in de interviews of beschreven in de documenten. Zo heeft het agenderen van een gezamenlijke doelstelling jaren geduurd. Het gebrek aan coördinatie van het proces is ook gebleken uit het niet coördineren van de vervolgstappen voor het interactieproces of het structureren van de werkmethoden zoals wel gedaan wordt voor werkgroepen in landsdeel Noord. De eventuele criteria en regels voor besluitvorming omtrent de casus Harderwijk zijn ook niet expliciet gemaakt. Ondanks het ontbreken van bepaalde procesregels voor de interactieprocessen in deze casus zijn geen aanvullende procesregels voorgesteld. Een mogelijke verklaring is het gebrek aan een concreet afgebakend proces waarvoor aanvullende procesregels geïnitieerd kunnen worden. Veel interacties zijn bilateraal en ter plekke ontstaan waardoor een afgebakend interactieproces niet duidelijk te onderscheiden is en kan worden aangevuld.

Geldermalsen

In de casus Geldermalsen zijn de strategieën voor de coördinatie van procesregels zowel binnen als buiten de landsdelige OV & spoortafel toegepast. Na de tabel wordt uiteengezet hoe de strategieën zijn toegepast in de casus Geldermalsen.

Tabel 23 Het coördineren van procesregels in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Coördineren van procesregels	1. Bindende regels in beginfase zijn voorkomen	Wel	Wel
	2. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het opstellen van de procesregels	Wel	Deels
	3. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het instemmen met de procesregels	Wel	Deels
	4. Aanvullende procesregels zijn voorgesteld	Wel	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Zowel binnen als buiten de landsdelige OV & spoortafel is de eerste strategie toegepast om bindende regels te voorkomen in de beginfase. Door de vele individuele belangen is met de thema sessies eerst geprobeerd om met elkaar een dialoog te starten voordat keuzes zijn gemaakt over bepaalde oplossingen. Respondent 14 heeft aangegeven dat de landsdelige OV & spoortafel ook een aanzwengende werking heeft voor open discussies en interacties buiten het overlegplatform, omdat actoren elkaar beter kennen en weten te vinden door het frequente contact. In de casus Geldermalsen is de organisatie van de thema sessies ook bepalend geweest voor het toepassen van de tweede en derde strategie voor het coördineren van procesregels. De actoren hebben gezamenlijk tijdens de thema sessies afspraken met elkaar gemaakt over de organisatie van de interactieprocessen zodat vervolgstappen gemaakt zouden worden. De actoren hebben ook via de thema sessies beslissingen genomen over de oplossingen.

Binnen de landsdelige OV & spoortafel zijn de tweede en derde strategie voor het coördineren van procesregels gedeeltelijk toegepast. De respondenten binnen de landsdelige OV & spoortafel hebben aangegeven dat actoren in de overleggen niet uitgenodigd of geïnformeerd worden over de concrete werkmethode en stappen voor de interactieprocessen. Actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel worden over de meeste procesregels wel geïnformeerd, maar niet uitgenodigd voor het opstellen of instemmen. Deze taak is ook niet expliciet beschreven in de richtlijnen voor de landsdelige OV & spoortafels. Via de landsdelige OV & spoortafel Oost zijn geen aanvullende procesregels voorgesteld. Buiten de landsdelige OV & spoortafel zijn wel aanvullende procesregels voorgesteld. In de casus Geldermalsen zijn gedurende het realiseren van de reistijdverbetering aanvullende regels gecoördineerd voor vertrouwelijke informatie-uitwisseling, de agendering van gezamenlijke doelstellingen en het indiceren van nieuwe actoren.

6.2.4 Netwerkmanagement voor strategische complexiteit vergeleken

Het toegepaste netwerkmanagement om de strategische complexiteit te reduceren in de drie casussen heeft een aantal overeenkomsten en verschillen. Een duidelijke overeenkomst is de nadruk op strategieën om actoren, arena's en middelen te verbinden. Een verschil bij de strategieën om te verbinden, is dat in landsdeel Noord actoren worden geïnformeerd, uitgenodigd en gekoppeld aan interactieprocessen via de landsdelige OV & spoortafel. In landsdeel Oost zijn de betrokkenen hooguit in algemene zin geïnformeerd via de landsdelige OV & spoortafel Oost. Een ander verschil tussen landsdeel Noord en landsdeel Oost is het verbinden van nieuwe actoren met gedeelde of verschillende percepties. In de casus Meppel zijn nieuwe actoren toegevoegd met gedeelde percepties en middelen voor de oplossing. In de casussen Geldermalsen en Harderwijk hebben de nieuwe actoren in de landsdelige OV & spoortafel Oost vooral geresulteerd in een toename van tegengestelde belangen en verschillende percepties.

Het procesmanagement in de drie casussen was geconcentreerd op het verbinden, daarom zijn strategieën om actoren, arena's of middelen los te koppelen beperkt toegepast. In alle drie de casussen is wel de strategie toegepast om de frequentie van interacties bewust te verminderen. Op die manier zijn de tegenstrijdigheden niet constant benadrukt en vergroot. Met name in de casus Harderwijk zijn de interacties tijdelijk verminderd totdat een nieuwe oplossing mogelijk was. Verdergaande strategieën voor het loskoppelen van actoren, arena's of middelen zijn niet toegepast in de casussen Geldermalsen en Harderwijk. In de casus Meppel is een enkele actor wel bewust teruggetrokken bij bepaalde processtappen. Over het algemeen lag duidelijk de nadruk op het verbinden, terwijl de constante tegenstrijdige belangen en percepties in met name landsdeel Oost een reden kan zijn om het aantal betrokkenen te verminderen.

De drie casussen hebben wel weer een overeenkomst in het coördineren van de procesregels. In elke casus zijn bindende regels in de beginfase voorkomen. Verder heeft de casus Harderwijk de procesregels heel beperkt gecoördineerd, waarbij alleen informatie over het proces is uitgewisseld. In de casus Meppel daarentegen zijn de meeste procesregels gecoördineerd via de landsdelige OV & spoortafel Noord. Actoren in de landsdelige OV & spoortafel Noord hebben ervaring opgebouwd en worden betrokken bij de coördinatie van procesregels. De actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel hebben door hun beperkte betrokkenheid en informatie over de procesregels meer twijfels en onduidelijkheid over de interactieprocessen. In de casus Geldermalsen zijn de procesregels met aanvullingen bewust en volledig gecoördineerd via de thema sessies. In het landsdeel Oost zijn de procesregels voor concrete interactieprocessen minder via de landsdelige OV & spoortafel naar het hele netwerk gecoördineerd en daardoor onduidelijker voor actoren in het landsdeel.

In het algemeen faciliteerde de landsdelige OV & spoortafel niet de concrete interacties tussen actoren voor het realiseren van de reistijdverbetering. Het procesmanagement is daarom niet volledig toegepast via de landsdelige OV & spoortafels in de drie casussen. In de volgende paragraaf wordt

verder uitgelegd op welke manier de gezamenlijke acties van de netwerkactoren nog meer gestuurd, gefaciliteerd en gecoördineerd zijn.

6.3 Netwerkmanagement toegepast voor inhoudelijke complexiteit

Gezamenlijke acties in een netwerk zijn bedoeld om de gewenste inhoudelijke uitkomsten te kunnen realiseren, maar gezamenlijke acties worden zowel door strategische complexiteit als inhoudelijke complexiteit belemmerd. Eerst wordt het toegepaste netwerkmanagement geanalyseerd waarmee inhoudelijke overeenstemming tussen de actoren bereikt kan worden. In subparagraaf 6.3.2 wordt geanalyseerd hoe de netwerkinteracties onderbouwd worden met de meest accurate en beschikbare kennis over de problematiek en oplossingen. Tot slot wordt in subparagraaf 6.3.3 vergeleken hoe de netwerkmanagementstrategieën in de drie casussen zijn toegepast.

6.3.1 Het vinden van inhoudelijke overeenstemming

Deze eerste dimensie van netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit is ook een aanvulling op het netwerkmanagement voor strategische complexiteit. Het afstemmen van individuele strategieën en het realiseren van gezamenlijke acties wordt mede gestimuleerd door gedeelde percepties en overeenstemming tussen de actoren over de inhoudelijke problemen en mogelijke oplossingen (Ansell & Gash, 2008, p. 560; Klijn & Koppenjan, 2016, pp. 64-65).

Meppel

Voor het vinden van inhoudelijke overeenstemming speelden met name de interacties buiten de landsdelige OV & spoortafel een rol. Na het overzicht in de onderstaande tabel wordt uiteengezet hoe de strategieën zijn toegepast binnen en buiten de landsdelige OV & spoortafel.

Tabel 24 Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Vinden van inhoudelijke overeenstemming	1. Bewustwording gecreëerd over verschillende inhoudelijke percepties	Wel	Wel
	2. Voorkomen van vroegtijdige fixatie op één oplossing	Wel	Wel
	3. Faciliteren van de interactieprocessen voor de betrokken actoren	Wel	Deels
	4. Selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen gecoördineerd	Deels	Deels
	5. Ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies	Wel	Deels
	6. Doelen van actoren zijn verweven of gebundeld	Wel	Wel
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Voor het vinden van inhoudelijke overeenstemming is de eerste strategie voornamelijk bilateraal en via de thema sessies toegepast. Uit de interviews kwam naar voren dat actoren daar als eerste notie hebben gekregen van de verschillende percepties over de problematiek en oplossingen. Daarna zijn de mogelijke oplossingen en de thema sessies ook teruggekoppeld aan de landsdelige OV & spoortafel, dus daar is ook bewustwording gecreëerd over de verschillende percepties en standpunten. In samenhang met de eerste strategie is als tweede strategie niet meteen gefixeerd op één oplossing tijdens de thema sessies en het bilaterale contact. Het voorkomen van vroegtijdige fixatie is mede via de landsdelige OV & spoortafel bevestigd door eerst ruimte te geven aan een werkgroep om in thema sessies de casus te behandelen.

De interactieprocessen zijn zowel binnen als buiten de landsdelige OV & spoortafel gefaciliteerd, maar de interacties voor de inhoudelijke uitwerking van de reistijdverbetering zijn voornamelijk bilateraal en via de thema sessies voorbereid en uitgewerkt. De interacties voor de inhoudelijke uitwerking zijn wel in algemene lijnen besproken via de landsdelige OV & spoortafel. Verder zijn de selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen gedeeltelijk gecoördineerd in deze casus. In landsdeel Noord worden beslissingen normaal wel getoetst aan de ontwikkelagenda's voor het OV, maar dat is in deze casus niet gebeurd. De casus Meppel kwam tot stand door lokale politieke druk en gaandeweg is een oplossing gecreëerd. De reistijdverbetering is volgens de respondenten niet expliciet getoetst aan de vastgelegde referentiekaders voor de langere termijn in landsdeel Noord. Veranderingen in de dienstregeling worden wel altijd getoetst aan de minuten tijdwinst en de impact op de verschillende

reizigersstromen, dat zijn criteria die altijd inzichtelijk worden gemaakt voor het toetsen van de inhoudelijke beslissingen.

Tijdens het uitwerken van de reistijdverbetering zijn actoren op meerdere manieren ondersteund bij asymmetrische discussies. De respondenten, die niet over alle inhoudelijke kennis beschikten, hebben aangegeven dat ze met een extern adviseur en dienstregeling specialisten overleg konden voeren en aanvullende uitleg hebben gehad. Tijdens de thema sessies is ook actief informatie uitgewisseld over de reizigersaantallen en zijn indicaties gegeven welke consequenties bepaalde keuzes hebben voor de dienstregeling. In de casus Meppel zijn actoren met minder kennis of minder betrokkenheid actief ondersteund in asymmetrische discussies. De respondenten hebben wel aangegeven dat actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel niet structureel ondersteund worden in discussies, zoals de actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel wel ondersteund worden.

Desalniettemin hebben de overheden in landsdeel Noord wel het besef dat ze eensgezind moeten samenwerken voor verbetering in het OV, omdat ze deels afhankelijk zijn van dezelfde infrastructuur. Het verweven van doelen als strategie is in deze casus gestimuleerd door de uitdagingen en oplossingen gezamenlijk te formuleren en constant te communiceren over de uitvoering. Verder is de probleemdefinitie in de casus Meppel verbreed om de verschillende doelen te verweven. Zo werden de problemen voor de Friese sprinterverbinding verbonden aan de problemen met de spoorbruggen over de waterwegen. Vervolgens kon een gezamenlijke oplossing met Rijkswaterstaat uitgewerkt worden. Deze strategieën zijn zowel in de thema sessies als via de landsdelige OV & spoortafel toegepast.

Harderwijk

Voor de reistijdverbetering van en naar station Harderwijk is op een hele andere manier geprobeerd om inhoudelijke overeenstemming te bereiken tussen de actoren. Na het overzicht in de volgende tabel wordt verder uitgelegd hoe de netwerkmanagementstrategieën al dan niet zijn toegepast in het netwerk.

Tabel 25 Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Vinden van inhoudelijke overeenstemming	1. Bewustwording gecreëerd over de verschillende inhoudelijke percepties	Deels	Niet
	2. Voorkomen van vroegtijdige fixatie op één oplossing	Deels	Niet
	3. Faciliteren van de interactieprocessen voor de betrokken actoren	Deels	Niet
	4. Selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen gecoördineerd	Niet	Niet
	5. Ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies	Wel	Niet
	6. Doelen van actoren zijn verweven of gebundeld	Deels	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Ten eerste is wel bewustwording gecreëerd over de verschillende inhoudelijke percepties, maar niet volledig. In de loop der jaren zijn de uiteenlopende inhoudelijke percepties over de aansluitingen op station Harderwijk met name bilateraal uitgewisseld. Het onderzoek door Royal HaskoningDHV zorgde ook voor een uitwisseling van inhoudelijke percepties, maar de bewustwording over de verschillende inhoudelijke percepties was jarenlang niet volledig bij alle actoren. In deze casus was heel lang wel sprake van vroegtijdige fixatie op één oplossing. De respondenten 7, 10 en 12 zeiden dat voorheen alleen werd gesproken over een intercityverbinding. Een intercityverbinding conflicteerde alleen met de beoogde reistijdversnelling naar het Noorden. Daarnaast zou station Harderwijk met een intercitystatus inhoudelijke vragen oproepen voor station Nijkerk. Nijkerk is qua grootte en inwonertal vergelijkbaar met Harderwijk. Op een gegeven moment kwamen weer gesprekken op gang tussen NS en de gemeente Harderwijk over een reistijdverbetering op andere manieren dan een intercityverbinding.

De interactieprocessen voor de inhoudelijke uitwerking van de reistijdverbetering zijn gedeeltelijk gefaciliteerd. Het duidelijkste voorbeeld is het bespreken van het onderzoek naar de corridor tussen Utrecht, Amersfoort – Harderwijk. Door de sessies over het onderzoek zijn de interacties voor een inhoudelijke uitwerking gefaciliteerd. Verder heeft deze casus zich vooral door bilaterale contacten ontwikkeld. In deze casus is naast het onderzoek geen bewijs gevonden voor het bewust faciliteren van interacties voor de inhoudelijke uitwerking van een reistijdverbetering. De selectiecriteria voor de inhoudelijke beslissing zijn niet gecoördineerd. De inhoudelijke afwegingen zijn

wel gecommuniceerd naar de betrokkenen, maar de beslissing is niet tot stand gekomen met behulp van gezamenlijk gecoördineerde selectiecriteria.

Voor de reistijdverbetering is wel actief aangestuurd op het ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies. De gezamenlijke bespreking en zoektocht naar kennis en informatie door het onderzoek van Royal HaskoningDHV werd door alle respondenten genoemd om gezamenlijk dezelfde kennis te vergaren. Daarnaast heeft NS ook de gemeente Harderwijk ondersteund in de asymmetrische discussie. Na de invoering van de spitstreinen zijn de duidelijke groeicijfers van de reizigersaantallen gedeeld. De genoemde voorbeelden nemen niet weg dat in de eerste jaren de impasse voor het invoeren van een reistijdverbetering naar Harderwijk in stand is gelaten. De gemeente Harderwijk en regio Noord-Veluwe zijn in de loop der jaren niet volledig ondersteund bij de asymmetrische discussies met de spoorsector. De vijfde strategie is daarom deels toegepast.

De zesde strategie is ook alleen gedeeltelijk toegepast buiten de landsdelige OV & spoortafel. De doelen zijn wel verweven, omdat NS en de gemeente Harderwijk beiden tot doel hebben gehad om de reistijd te verbeteren. Beide belangen zijn daarin verweven in de oplossing met de spitstreinen. Aan de andere kant zijn de doelen niet volledig gebundeld of verweven. Harderwijk heeft nog steeds de ambitie voor een intercityverbinding, maar NS en ProRail hebben niet dezelfde plannen of doelen. Het individuele doel voor een verdere reistijdverbetering met een intercityverbinding conflicteert ook nog met het doel om de reistijd tussen het Noorden en de Randstad te versnellen.

Geldermalsen

In de derde casus is ook actief gestimuleerd om inhoudelijke overeenstemming te vinden. De analyse van de toegepaste strategieën volgt na het overzicht in onderstaande tabel.

Tabel 26 Het vinden van inhoudelijke overeenstemming in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Vinden van inhoudelijke overeenstemming	1. Bewustwording gecreëerd over verschillende inhoudelijke percepties	Wel	Niet
	2. Voorkomen van vroegtijdige fixatie op één oplossing	Wel	Niet
	3. Faciliteren van de interactieprocessen voor de betrokken actoren	Wel	Deels
	4. Selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen gecoördineerd	Wel	Niet
	5. Ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies	Wel	Niet
	6. Doelen van actoren zijn verweven of gebundeld	Wel	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

In het begin van deze casus is de eerste strategie bilateraal toegepast volgens respondent 10 en 13. Vervolgens hebben met name de thema sessies ervoor gezorgd dat alle betrokkenen informatie uitwisselden om bewustwording te creëren over de inhoudelijke percepties. Ten tweede is in de thema sessies ook de strategie toegepast om vroegtijdige fixatie op één oplossing te voorkomen. Tijdens de thema sessies konden de verschillende oplossingen verkend worden, omdat de vervoerders en ProRail de actuele informatie hebben gedeeld over reizigersstromen, de dienstregeling en de infrastructurele context van station Geldermalsen. Naar aanleiding daarvan is onderzocht hoe inhoudelijke overeenstemming bereikt kon worden. De landsdelige OV & spoortafel heeft met een algemene terugkoppeling en signaleringsfunctie niet bijgedragen aan bewustwording over de inhoudelijke percepties of het voorkomen van vroegtijdige fixatie.

De derde strategie is als enige strategie nog gedeeltelijk toegepast via de landsdelige OV & spoortafel, omdat de inhoudelijke informatie wel is uitgewisseld en teruggekoppeld tijdens de overleggen. De respondenten binnen de landsdelige OV & spoortafel zeiden dat ze door het netwerken via het overlegplatform makkelijker in staat zijn om de benodigde actoren te benaderen voor specifieke interactieprocessen. In deze casus is de verdere inhoudelijke uitwerking hoofdzakelijk gefaciliteerd door de thema sessies. In de thema sessies zijn ook aan het begin criteria opgesteld over het wegen van de belangen, het delen van informatie en zijn afspraken gemaakt over het maken van beslissingen. In deze fase is door de respondenten expliciet aangegeven dat de afwegingen voor beslissingen zijn gecoördineerd via de thema sessies. De vierde strategie is niet via de landsdelige OV & spoortafel toegepast.

In deze casus is wel geprobeerd om actoren in asymmetrische discussies te ondersteunen, dat werd door regionale en nationale actoren beaamd in de interviews. Hiervoor is al genoemd dat vervoerders en andere actoren in de spoorsector bedrijfsvertrouwelijke informatie deelden om de regionale actoren van dezelfde informatie te voorzien. In de thema sessies zijn de regionale actoren door die informatie actief ondersteund om op gelijkwaardig niveau te kunnen discussiëren over de oplossingen. Vervolgens hebben deze discussies geleid tot het verweven en bundelen van de doelen. Eerst zijn de overstaptijden wat gelijkmatiger verdeeld over de verschillende verbindingen. Verder zijn de plannen en budgetten voor de verbouwing van Geldermalsen naar voren gehaald, zodat de langere overstaptijden ook eerder opgelost kunnen worden. Zo zijn de individuele doelen tot een compromis gekomen om eerder het hele knooppunt Geldermalsen te verbeteren. Beide strategieën zijn met name via de thema sessies toegepast en niet via de landsdelige OV & spoortafel.

6.3.2 Het onderbouwen van de netwerkinteracties

In deze paragraaf 6.3.2 wordt geanalyseerd in hoeverre de netwerkmanagementstrategieën zijn toegepast om de gezamenlijke acties te onderbouwen met de feitelijk onderbouwde kennis over de problematiek en oplossingen.

Meppel

In de casus Meppel is het inhoudelijk onderbouwen van de netwerkinteracties zowel buiten de landsdelige OV & spoortafel als via de landsdelige OV & spoortafel gecoördineerd. Beide strategieën zijn volledig via de thema sessies toegepast. De manier waarop deze strategieën zijn toegepast wordt uitgelegd na de volgende tabel.

Tabel 27 Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Onderbouwing van de netwerk (inter)acties	1. Onderzoeksarena ingesteld parallel aan het beleidsvormingsproces	Wel	Deels
	2. Betrokken actoren gestimuleerd voor een gezamenlijke organisatie van de onderzoeksarena	Wel	Deels
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De twee strategieën zijn duidelijk toegepast via de thema sessies. De verschillende oplossingen zijn gedurende de overleggen van de thema sessies onderbouwd en gezamenlijk onderzocht. De gemeente Weststellingwerf is tijdens dit proces ook inhoudelijk ondersteund door een extern adviseur. De input van het externe advies en het delen van de beschikbare informatie door NS en ProRail heeft geleid tot

de feitelijke onderbouwing voor een nieuwe dienstregeling. In andere woorden heeft het gezamenlijke onderzoek naar de mogelijkheden geleid tot de benodigde inhoudelijke onderbouwing voor de reistijdverbetering. De landsdelige OV & spoortafel heeft niet vanaf het begin een onderzoek ingesteld of de actoren gestimuleerd om in gezamenlijkheid onderzoek uit te voeren. Via de landsdelige OV & spoortafel is wel gedurende het proces het onderzoek teruggekoppeld en besproken. Voor het onderbouwen van de interacties waren volgens de betrokkenen de thema sessies belangrijker dan de landsdelige OV & spoortafel in deze casus.

Harderwijk

In de tweede casus zijn de strategieën om de netwerkinteracties inhoudelijk te onderbouwen gedeeltelijk toegepast, waarbij de landsdelige OV & spoortafel wederom geen rol van betekenis heeft gespeeld. De reden sluit opnieuw aan bij de eerder gegeven reden dat deze casus inhoudelijk niet is behandeld aan de landsdelige OV & spoortafel.

Tabel 28 Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Onderbouwing van de netwerk (inter)acties	1. Onderzoeksarena ingesteld parallel aan het beleidsvormingsproces	Deels	Niet
	2. Betrokken actoren gestimuleerd voor een gezamenlijke organisatie van de onderzoeksarena	Deels	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

De reistijdverbetering met de spitsreinen in de casus Harderwijk zijn een volgende stap geweest in een proces wat al meerdere jaren loopt. Tijdens de overleggen en discussies over station Harderwijk is niet altijd sprake geweest van gezamenlijk onderzoek wat parallel loopt aan het beleidsvormingsproces. De twee strategieën voor het onderbouwen van de netwerkinteracties zijn een bepaald moment wel toegepast. De eerste strategie is toegepast door het instellen van het onderzoek naar de corridor Utrecht, Amersfoort – Harderwijk door Royal HaskoningDHV. Het onderzoek is vervolgens gezamenlijk besproken en deels gezamenlijk georganiseerd door de provincie Utrecht, provincie Gelderland, gemeente Harderwijk, ministerie van IenW, NS en ProRail. Aan de andere kant is de concrete reistijdverbetering met de spitsreinen van en naar Harderwijk door NS zelf onderzocht en bedacht, dat is bevestigd in de interviews met beide actoren. In de voorgaande periode is gezamenlijk onderzoek uitgevoerd, maar de concrete reistijdverbetering in de casus Harderwijk is niet in gezamenlijkheid onderzocht of parallel aan de interactieprocessen ingesteld.

Geldermalsen

De derde casus komt voor wat betreft de rol van de landsdelige OV & spoortafel overeen met de casus Harderwijk. De strategieën om de netwerkinteracties te onderbouwen zijn niet toegepast via de landsdelige OV & spoortafel. Na het overzicht in de volgende tabel wordt uiteengezet hoe de interacties wel zijn onderbouwd via de thema sessies.

Tabel 29 Onderbouwen van de netwerk(inter)acties in de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Onderbouwing van de netwerk (inter)acties	1. Onderzoeksarena ingesteld parallel aan het beleidsvormingsproces	Wel	Niet
	2. Betrokken actoren gestimuleerd voor een gezamenlijke organisatie van de onderzoeksarena	Wel	Niet
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Door het opzetten van de thema sessies is volgens de betrokkenen overleg op gang gekomen over het onderzoeken van de verschillende oplossingen. Met name ProRail, NS, Arriva en het ministerie van IenW hebben in de thema sessies informatie aangeleverd voor het verkennen van oplossingen. De meest recente en vertrouwelijke informatie over investeringen, de dienstregeling en de impact op reizigersstromen zijn voornamelijk tijdens de overleggen van de thema sessies besproken. De uiteindelijke gezamenlijke acties voor het realiseren van de reistijdverbetering zijn onderbouwd en bedacht via de thema sessies. Tijdens de thema sessies is inhoudelijk onderbouwd dat alleen in gezamenlijkheid een oplossing haalbaar gaat worden, anders zou de situatie op korte termijn niet verbeterd kunnen worden. Door de uitgewisselde informatie zijn de actoren gestimuleerd en overgegaan tot gezamenlijk onderzoek naar nieuwe oplossingen.

6.3.3 Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit vergeleken

Ter afronding van paragraaf 6.3 wordt vergeleken hoe het netwerkmanagement in de drie casussen is toegepast om de inhoudelijke complexiteit te reduceren. Ten eerste zijn in alle drie de casussen vijf of zes strategieën volledig of gedeeltelijk toegepast om inhoudelijke overeenstemming tussen de actoren te vinden. In de casus Meppel speelt de landsdelige OV & spoortafel hier ook een actieve rol in. Buiten de landsdelige OV & spoortafel worden de inhoudelijke onderzoeken gedaan, discussies gevoerd en beslissingen voorbereid. Vervolgens zijn de inhoudelijke percepties over het probleem en de mogelijke oplossingen teruggekoppeld, besproken en beslissingen gemaakt via de landsdelige OV & spoortafel. De actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel hebben nog wel wat meer twijfel, omdat zij minder

duidelijkheid hebben over de inhoudelijke selectiecriteria voor toekomstige beslissingen. Actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel ontbreekt het aan dezelfde structurele informatievoorziening en ervaring, die actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel vaak wel hebben.

In de casus Harderwijk en de casus Geldermalsen speelt de landsdelige OV & spoortafel Oost geen rol of een minimale rol voor het vinden van inhoudelijke overeenstemming. De reistijdverbeteringen in deze twee casussen zijn vooral door middel van thema sessies en bilaterale contacten gerealiseerd. Het vinden van inhoudelijke overeenstemming is in de casus Geldermalsen vooral actief gestimuleerd via de thema sessies. Voor Harderwijk is vooral bilateraal gecommuniceerd over de inhoud van de reistijdverbetering. Voor wat betreft het onderbouwen van de netwerkinteracties was eenzelfde trend waarneembaar als voor het vinden van inhoudelijke overeenstemming. In de casus Meppel was het instellen en stimuleren van een gezamenlijk onderzoek een wisselwerking van de actoren in thema sessies en in de landsdelige OV & spoortafel. De casus Geldermalsen heeft de onderbouwing van de netwerkinteracties via de thema sessies georganiseerd. De casus Harderwijk heeft gedeeltelijk de netwerkinteracties onderbouwd met een gezamenlijk onderzoek parallel aan het beleidsvormingsproces.

In de casus Harderwijk hebben de actoren dan ook nog steeds verschillende percepties over een definitieve en optimale oplossing. Gezamenlijke acties voor een volgende stap of het verder ontwikkelen van de reistijd zijn ook niet gepland en onduidelijk. De casussen Meppel en Geldermalsen hebben wel volledige overeenstemming bereikt over de gekozen oplossingen. De actoren hebben dezelfde percepties ontwikkeld over de optimale oplossingsrichting. In de casussen Meppel en Geldermalsen zijn er door de verdergaande inhoudelijke overeenstemming en onderbouwde netwerkinteracties minder open eindes om tot gezamenlijke actie te kunnen komen. In vergelijking heeft de casus Harderwijk meer verschil over de inhoud en daardoor meer onzekerheid over gezamenlijke acties voor de toekomst.

6.4 De procesuitkomsten van de gerealiseerde reistijdverbeteringen

In de vorige subparagraaf is al gesproken over de inhoudelijke overeenstemming tussen de actoren met betrekking tot de gekozen oplossingen. In deze laatste paragraaf wordt geanalyseerd of deze interacties onder invloed van netwerkmanagement ook hebben geleid tot de gewenste uitkomsten voor de actoren. De inhoudelijke uitkomsten zijn in hoofdstuk vijf uiteengezet. In deze paragraaf gaat het over de procesmatige uitkomsten, dus de tevredenheid over de inhoudelijke resultaten en de wijze van samenwerking

Meppel

In de casus Meppel zijn de actoren in het algemeen tevreden over de gerealiseerde reistijdverbetering. Na de volgende tabel wordt verder uitgelegd waarom de actoren tevreden zijn over de uitkomsten.

Tabel 30 De procesuitkomsten van de casus Meppel

Dimensies	Indicatoren	Tevredenheid
Procesuitkomsten	1. Tevredenheid van actoren over de inhoudelijke resultaten	Wel
	2. Tevredenheid van actoren over de manier waarop zij betrokken zijn in het besluitvormingsproces	Deels
	3. Tevredenheid van actoren over de manier waarop conflicten en blokkades in het netwerk zijn opgelost	Wel
Tevreden		Gedeeltelijk tevreden
		Ontevreden

Drie respondenten legden uit dat over de oude dienstregeling meerdere klachten binnenkwamen over de lange overstap op Meppel richting Zwolle. De actoren hebben na de gerealiseerde reistijdverbetering geen klachten meer gehad over de sprinter tussen Leeuwarden en Meppel en de nieuwe reacties waren positief over de aanpassing van de dienstregeling. De tevredenheid over de inhoudelijke resultaten is verder door alle respondenten bevestigd. De actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel waren in tegenstelling tot de actoren buiten het overlegplatform ook tevreden over de betrokkenheid in het besluitvormingsproces. De Friese gemeenten waren liever eerder betrokken bij de besluitvorming over de oude dienstregeling om meer aan de voorkant hun belangen te vertegenwoordigen. De actoren zijn wel tevreden over de betrokkenheid in besluitvorming op het moment dat de spoorsector zich bewust was van de weerstand en het conflict. De respondenten hebben unaniem bevestigd dat de oplossing van het conflict en de blokkades voor de sprinter eerlijk en in open communicatie zijn gegaan, dat stemde iedereen tot tevredenheid.

Harderwijk

De casus Harderwijk laat een wisselend beeld zien van de tevredenheid over de gerealiseerde reistijdverbetering. Na de volgende tabel wordt uitgelegd waarom de actoren gedeeltelijk of niet tevreden zijn.

Tabel 31 De procesuitkomsten van de casus Harderwijk

Dimensies	Indicatoren	Tevredenheid
Procesuitkomsten	1. Tevredenheid van actoren over de inhoudelijke resultaten	Deels
	2. Tevredenheid van actoren over de manier waarop zij betrokken zijn in het besluitvormingsproces	Niet
	3. Tevredenheid van actoren over de manier waarop conflicten en blokkades in het netwerk zijn opgelost	Deels
Tevreden		Gedeeltelijk tevreden
		Ontevreden

Ten eerste zijn alle respondenten in de casus Harderwijk wel tevreden over de hogere frequentie en de kortere reistijd van de spitsreinen. Aan de andere kant wordt dit toch nog gezien als een tussenoplossing. In de spits is meer sprake van een halfuursverbinding dan een kwartiersverbinding, omdat elk half uur twee treinen een paar minuten na elkaar vertrekken. De dienstregeling is daarom nog niet optimaal volgens de actoren. Verder zijn de actoren niet tevreden over de rol van de landsdelige OV & spoortafel. Het oplossen van conflicten en het realiseren van een oplossing zijn buiten de landsdelige OV & spoortafel omgegaan. De landsdelige OV & spoortafel heeft pas achteraf het proces voor Harderwijk besproken en gesignaleerd.

De totstandkoming van het besluit en de betrokkenheid van actoren was ook niet naar tevredenheid. Het proces voor de realisatie van een eerste reistijdverbetering heeft jaren geduurd. Het was voor de decentrale overheden lastig dat zij geen formele beslissingsbevoegdheden hebben gehad met betrekking tot de dienstregeling. Voor NS en ProRail was het belemmerend dat de discussie en maatschappelijke druk in eerste instantie alleen gericht waren op een intercityverbinding. Over het einde van het proces zijn de respondenten wel weer tevreden, omdat toen constructief is gecommuniceerd over alternatieve oplossingen. Voor de realisatie van de spitsreinen is wel gecommuniceerd en overleg gevoerd om conflicten en blokkades voor een reistijdverbetering op te lossen. De intentie om elkaar tegemoet te komen, is daar ook uitgesproken.

Geldermalsen

Tot slot zijn de actoren in de casus Geldermalsen tevreden over de inhoudelijke resultaten, maar bestaat er gedeeltelijke tevredenheid over de betrokkenheid bij de besluitvorming en het oplossen van conflicten en blokkades.

Tabel 32 De procesuitkomsten van de casus Geldermalsen

Dimensies	Indicatoren	Tevredenheid
Procesuitkomsten	1. Tevredenheid van actoren over de inhoudelijke resultaten	Wel
	2. Tevredenheid van actoren over de manier waarop zij betrokken zijn in het besluitvormingsproces	Deels
Procesuitkomsten	3. Tevredenheid van actoren over de manier waarop conflicten en blokkades in het netwerk zijn opgelost	Wel
Tevreden		Gedeeltelijk tevreden
		Ontevreden

Over de inhoudelijke resultaten hebben vier respondenten aangegeven dat de tevredenheid is ontstaan door de interacties in de thema sessies. Aan het begin van de thema sessies werd gezegd dat de belangen en sommige actoren op voet van oorlog met elkaar stonden. Na de laatste thema sessies was iedereen tevreden over de plannen voor station Geldermalsen en de beoogde reistijdverbeteringen voor de verbindingen van en naar Geldermalsen. Uiteindelijk is ook gezegd dat een dienstregeling en de reistijd

altijd verbeterd kan worden, maar voor de gegeven context zijn de actoren unaniem tevreden met de inhoudelijke resultaten.

Over de betrokkenheid bij de besluitvorming bestaat geen unanieme tevredenheid. Over de tijdelijk verslechterde situatie bij Geldermalsen door de invoering van het PHS was volgens andere actoren overleg gevoerd, maar niet alle betrokkenen waren volledig op de hoogte van de gevolgen. Voorafgaand aan de thema sessies was met name bij de decentrale overheden twijfel, onduidelijkheid en onvrede over de betrokkenheid bij de besluitvorming. Vervolgens zijn via de thema sessies wel alle relevante actoren betrokken bij de besluitvormingsprocessen om de situatie alsnog eerder te kunnen verbeteren. De actoren zijn volgens de respondenten unaniem tevreden over de betrokkenheid bij de besluitvorming via de thema sessies. Met name door de interacties en het toegepaste netwerkmanagement via de thema sessies zijn de betrokken actoren in staat geweest en tevreden over het oplossen van de conflicterende belangen.

Afronding analyse

De verschillende onderdelen van de analyse zijn nu uiteengezet. In alle drie de casussen is duidelijk geworden dat het netwerkmanagement de drie vormen van complexiteit reduceerde, maar niet volledig heeft opgelost. Het netwerkmanagement is dan ook niet volledig toegepast voor elke vorm van complexiteit in de casussen. Aanvullend is geanalyseerd dat de rol van de landsdelige OV & spoortafels bepaalde interacties effectief heeft beïnvloed, dat was duidelijk in de casus Meppel. In andere gevallen was alleen sprake van indirecte invloed of geen invloed op de specifieke interactieprocessen, zoals bij de casus Harderwijk. Tot slot is in dit hoofdstuk geanalyseerd dat de meeste procesuitkomsten wel naar tevredenheid zijn gerealiseerd, maar niet volledig. In het volgende hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord aan de hand van de antwoorden op de deelvragen.

7. Conclusie en reflectie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de deelvragen behandeld om tot slot een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. De conclusie in dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Dragen de landsdelige OV & spoortafels bij aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet?

Na de beantwoording van de hoofdvraag wordt in paragraaf 7.2 nog gereflecteerd op het onderzoek. Aansluitend worden de aanknopingspunten voor vervolgonderzoek ook uiteengezet in paragraaf 7.2.

7.1 Conclusie

In hoofdstuk één is al aangegeven dat de relevantie van het openbaar vervoer voor een groot deel wordt beïnvloed door het bieden van een optimale reistijd of het verbeteren van de reistijd voor reizigers. De functie en relevantie van de landsdelige OV & spoortafels hangen dan ook samen met het kunnen behartigen van reizigersbelangen voor de reistijd en uiteindelijk ook met de ontwikkeling van de reizigersaantallen. De slotconclusie beantwoordt de vraag of de landsdelige OV & spoortafels bijdragen aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet.

Casus Meppel in landsdeel Noord

De landsdelige OV & spoortafel in landsdeel Noord heeft voor de casus Meppel gedeeltelijk bijgedragen aan het realiseren van de gewenste reistijdverbeteringen. De netwerkinteracties om de gewenste reistijdverbetering te realiseren zijn mede door de landsdelige OV & spoortafel gestimuleerd, gefaciliteerd en gecoördineerd. De toegepaste netwerkmanagementstrategieën via de landsdelige OV & spoortafel hebben gedeeltelijk invloed gehad op de voorbereidingen, initiatieven en besprekingen voor het uitwerken van de reistijdverbetering voor de sprinter tussen Leeuwarden en Meppel. Niet alle effectieve netwerkmanagementstrategieën om de netwerkinteracties te beïnvloeden in de casus Meppel zijn via de landsdelige OV & spoortafel Noord toegepast. Kortom, de landsdelige OV & spoortafel heeft gedeeltelijk bijgedragen aan het realiseren van de gewenste reistijdverbetering op het hoofdrailnet waarmee reizigersverlies is voorkomen.

Aan de andere kant kwam in het onderzoek wel naar voren dat de landsdelige OV & spoortafel vooral effectief netwerkmanagement heeft toegepast voor de actoren binnen het overlegplatform. Actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel, die de gevolgen ondervinden van veranderingen op het hoofdrailnet, zijn nog niet altijd structureel aangehaakt of tijdig op de hoogte van het procesverloop voor nieuwe reistijdverbeteringen. In de casus Meppel was de procesinrichting met de landsdelige OV & spoortafel, de werkgroep, de thema sessies en eventuele bilaterale overleggen effectief in het realiseren van een gewenste reistijdverbetering. Voor de actoren binnen de landsdelige OV & spoortafel Noord zijn voornoemde interactiepatronen erkend en geïnstitutionaliseerd, maar dat geldt niet per definitie voor de actoren buiten de landsdelige OV & spoortafel.

Casussen Harderwijk en Geldermalsen in landsdeel Oost

In de andere twee onderzochte casussen is de invloed van de landsdelige OV & spoortafel op de gerealiseerde reistijdverbeteringen niet vergelijkbaar met de casus Meppel. In beide casussen was vooral een reizigersgroei te zien ondanks de conflicterende reizigersstromen. De netwerkinteracties, die de gewenste reistijdverbeteringen realiseerden om reizigersverlies te voorkomen, zijn beperkt en minimaal beïnvloed door de landsdelige OV & spoortafel. Voor de casus Geldermalsen was nog wel sprake van een signalerende, informerende en verbindende functie, waardoor de interacties indirect zijn beïnvloed. De landsdelige OV & spoortafel heeft bijvoorbeeld bijgedragen aan het netwerken tussen actoren en het informeren over de ontwikkelingen rondom Geldermalsen. Indirect zijn daardoor interacties tussen actoren gestimuleerd, omdat actoren elkaar eenvoudiger en eerder benaderen om bepaalde reistijdproblemen onderling op te lossen.

De eerdergenoemde verbindende functie van een landsdelige OV & spoortafel heeft ook een averechts effect in landsdeel Oost. Het aantal actoren met verschillende belangen is zodanig toegenomen en complex dat effectief overleg binnen de landsdelige OV & spoortafel wordt geblokkeerd. Ten eerste wordt concrete casuïstiek niet besproken, omdat het alleen van belang is voor een deel van de aanwezigen. Ten tweede lopen discussies op landsdelig niveau regelmatig vast door het gegroeide aantal uiteenlopende belangen. Landsdeel Oost kent meerdere uiteenlopende corridors binnen en buiten het hoofdrailnet, die vooral concurreren qua belangen. De reikwijdte van de landsdelige OV & spoortafel Oost is groter en tegenstrijdiger in vergelijking met de onderlinge afhankelijkheid voor decentrale overheden in landsdeel Noord.

De landsdelige OV & spoortafel heeft in landsdeel Oost voor de casus Harderwijk helemaal niet bijgedragen en voor de casus Geldermalsen beperkt bijgedragen aan het reduceren van de complexiteit rondom netwerkinteracties. De actoren hebben regelmatig onduidelijkheid, twijfels en wantrouwen door onduidelijkheid, uiteenlopende belangen, verschillende percepties en verwachtingen over het verbeteren van de reistijd op het hoofdrailnet. Door een gebrek aan erkende netwerkregels en interactiepatronen via de landsdelige OV & spoortafel Oost worden reistijdverbeteringen voornamelijk buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost gerealiseerd.

Slotconclusie

Afsluitend kan geconcludeerd worden dat de landsdelige OV & spoortafels gedeeltelijk of beperkt hebben bijgedragen aan het voorkomen van reizigersverlies waar reizigersstromen conflicteren bij reistijdverbeteringen op het hoofdrailnet. De landsdelige OV & spoortafel is bedoeld als overlegplatform en escalatiemechanisme om casuïstiek voor de deur-tot-deur reis en conflicterende belangen van regionale en bovenregionale reizigersstromen te bespreken. Deze functie is tijdens het onderzoek alleen in de casus Meppel bevestigd. In landsdeel Noord is aangetoond dat netwerkmanagement via de landsdelige OV & spoortafel bijdraagt aan het realiseren van de gewenste reistijdverbeteringen waarmee reizigersverlies kan worden voorkomen. In landsdeel Oost heeft de

landsdelige OV & spoortafel beperkt tot niet bijgedragen aan het structureel reduceren van de complexiteit rondom netwerkinteracties. De netwerkinteracties, die de reistijdverbeteringen hebben gerealiseerd, worden voornamelijk buiten de landsdelige OV & spoortafel Oost gefaciliteerd en gecoördineerd met netwerkmanagementstrategieën.

7.2 Reflectie

Na de beantwoording van de hoofdvraag resteert alleen nog een reflectie op het uitgevoerde onderzoek en een uiteenzetting van de aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

7.2.1 Reflectie op het onderzoek

Een beperking met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek is dat niet alle landsdelige OV & spoortafels onderzocht zijn. Mogelijkerwijs spelen in de andere landsdelen andere problemen voor het verbeteren van de reistijd voor conflicterende reizigersstromen. De casussen in dit onderzoek spelen zich af in de landsdelen waar sprake is van meerdere gedecentraliseerde concessies op het spoornetwerk. Landsdeel Oost en Noord en de provincie Limburg in landsdeel Zuid hebben de meeste gedecentraliseerde concessies. In landsdeel Oost is er ook nog meer sprake van overlap en eventuele knelpunten tussen de regionale concessies en de hoofdrailnetconcessie, die overlap speelt minder in Landsdeel Noord en Limburg. De conflicterende reizigersstromen worden door verschillende reizigersvervoerders vertegenwoordigd, dat geeft een andere dynamiek dan de landsdelen waar conflicterende reizigersstromen door dezelfde vervoerder worden afgewogen. De vraag is nog open wat het betekent voor de conflicterende reizigersstromen dat regionale spoorlijnen in de andere landsdelen in mindere mate zijn gedecentraliseerd.

De drie onderzochte casussen geven geen concrete informatie over de contextuele verschillen en de werking van de landsdelige OV & spoortafels in andere landsdelen. Station Dordrecht is een voorbeeld van een context waar regionale reizigersstromen op een andere manier onder druk staan. De intercitystatus van station Dordrecht richting Noord Brabant staat onder druk sinds de komst van de HSL verbinding tussen Rotterdam en Breda. De samenwerking en het maken van afwegingen voor het in stand houden van een intercityverbinding tussen Dordrecht en Eindhoven wijkt mogelijk af van de type casuïstiek in dit onderzoek. De invloed van andere samenwerkingsvormen tussen decentrale overheden en actoren in de spoorsector zijn ook niet meegenomen in dit onderzoek. De landsdelen Noordvleugel en Zuidelijke Randstad hebben bijvoorbeeld ook de metropoolregio's, die een invloedrijke actor voor het OV zijn. De generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten kunnen om bovenstaande redenen niet één op één vertaald worden naar de landsdelige OV & spoortafels in andere landsdelen.

Een andere opmerking met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek is de herhaalbaarheid en algemene geldigheid van netwerkmanagementstrategieën. Misschien heeft het herhalen, stimuleren of communiceren van effectieve interactieprocessen en netwerkmanagementstrategieën geen zin in de spoorsector, omdat elke casus wezenlijk verschilt qua context. De eerdergenoemde casus van station

Dordrecht is daarvoor mogelijk een indicatie. De functie van de landsdelige OV & spoortafels is dan te contextafhankelijk voor reistijdverbeteringen waar reizigersstromen conflicteren. Aan de andere kant is in het onderzoek aangetoond dat een gebrek aan coördinatie, gedeelde structuren, gedeelde percepties en netwerkregels voor interactieprocessen rondom reistijdverbeteringen in het algemeen belemmerend werkt voor het realiseren van de gewenste uitkomsten. In landsdeel Oost is in vergelijking met landsdeel Noord beperkt tot geen vaste aanpak en ontwikkelde institutionele structuur. In landsdeel Noord hebben de actoren door de vaste aanpak en ontwikkelde structuren vooral meer duidelijkheid en vertrouwen in de specifieke interactieprocessen voor reistijdverbeteringen dan in landsdeel Oost.

Het onderzoeken van alle landsdelen viel niet binnen de haalbaarheid van dit onderzoek, maar ondanks de niet onderzochte verschillen tussen de landsdelen biedt het onderzoek wel relevante informatie voor vergelijkbare casuïstiek. Ten eerste zijn de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen geselecteerd, omdat zij wel representatief zijn voor de verschillende mogelijkheden om reistijdverbeteringen te realiseren. Ten tweede bieden de onderzochte netwerkmanagementstrategieën ook handvatten en kaders, die vanuit de theorie in het algemeen van toepassing zijn op netwerksamenwerkingen. De netwerkmanagementstrategieën zijn als meetbare indicatoren ook toepasbaar voor de evaluatie van netwerksamenwerkingen in andere landsdelen. Daarnaast hebben de onderzoeksuitkomsten bijgedragen aan het verifiëren van de theoretische begrippen over het effectief beïnvloeden van netwerkinteracties met netwerkmanagement. Voor het onderzoek waren de halfgestructureerde interviews en de documentenanalyse toereikend als onderzoeksmethoden door de vragen te baseren op de geoperationaliseerde theoretische dimensies. In de analyse kon de informatie vervolgens geanalyseerd worden door te coderen aan de hand van de meetbare indicatoren.

7.2.3 Mogelijk vervolgonderzoek

Toekomstig onderzoek kan zich mogelijk richten op de verhouding en wisselwerking tussen de verschillende vormen van complexiteit voor bepaalde problemen. De verschillende verhoudingen van complexiteit zijn ook van invloed op welke vormen van netwerkmanagement nodig zijn om de interacties effectief te beïnvloeden. In de casussen werd de complexiteit vooral veroorzaakt door het strategische gedrag van actoren en de onduidelijkheid over bepaalde institutionele structuren en interactieprocessen. De inhoudelijke overeenstemming bereiken om de inhoudelijke complexiteit te reduceren was in vergelijking met de theorie minder complex, omdat de inhoudelijke problemen en oplossingen in de spoorsector wel eenduidig en meetbaar zijn. Het is in het onderzoek naar voren gekomen dat niet elke dimensie van netwerkmanagement voor institutionele, strategische en inhoudelijke complexiteit voor elke casus relevant is. Een mogelijke vervolgstap is een onderzoek naar de manier waarop actoren in een netwerk kunnen onderscheiden welke typen netwerkmanagementstrategieën in specifieke situaties nodig zijn.

Een andere vervolgrichting gaat meer over de alternatieve en indirecte invloeden van de landsdelige OV & spoortafels op netwerksamenwerkingen in de spoorsector. In dit onderzoek is vooral

gekeken naar de primaire functie voor het verbeteren van de reistijd om een betrouwbare de deur-tot-deur reis te realiseren met regionale en nationale actoren in het OV. Misschien wordt de primaire functie niet effectief uitgevoerd, maar heeft de landsdelige OV & spoortafel potentieel een meer indirecte toegevoegde waarde en bestaansrecht voor de verschillende netwerken in het openbaar vervoer. In het onderzoek werd al kort benoemd dat de landsdelige OV & spoortafel ook een netwerkfunctie heeft waardoor actoren nieuwe interactieprocessen initiëren en opstarten. Verder zou ook meer onderzoek gedaan kunnen worden naar de landelijke OV & spoortafel en het escalatiemechanisme via de OV & spoortafels van regionaal niveau naar landelijk niveau.

Een derde suggestie is het kiezen van een andere invalshoek om de functie en het bereik van de landsdelige OV & spoortafels te onderzoeken. In dit geval is het onderzoek georganiseerd vanuit de dominante functie van het hoofdrailnet op reizigersstromen en het openbaar vervoer. Een nieuw onderzoek kan eventueel meer georganiseerd worden vanuit de regio's of de landsdelen, dan ligt de nadruk meer op de vraag hoe het hoofdrailnet aansluit op de regionale vervoerders en reizigersstromen. In het onderzoek naar de casussen Meppel, Harderwijk en Geldermalsen is ook duidelijk geworden dat de reikwijdte van verantwoordelijkheden sterk uiteenloopt per landsdeel. Het kan zijn dat de reikwijdte van landsdeel Oost te divers is waardoor een vaste aanpak en structuur ontwikkelen complexer of te complex is. Voor de toekomst zou onderzocht kunnen worden of de scope van de OV & spoortafels per landsdeel evenredig verdeeld is en bepalend is voor het functioneren van de OV & spoortafels.

Referenties

- ABDTOPConsult. (2017). Kiezen voor een goed spoor: Scenario's voor ordening en sturing op het spoor na 2024. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/07/rapport-kiezen-voor-een-goed-spoor-scenario-s-voor-ordening-en-sturing-op-het-spoor-na-2024>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bleijenbergh, I. (2015). Kwalitatief onderzoek in organisaties (4e ed.). Boom Lemma.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Head, B. W. (2008). Assessing network-based collaborations. Effectiveness for whom? *Public Management Review*, 10(6), 733–749. <https://doi.org/10.1080/14719030802423087>
- Bressers, J. Th. A., Klok, P. J. (2014). De inhoud van het beleid. In Hoogerwerf, A., & Herweijer, M. (Red.). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap* (9e druk, pp. 171-188). Kluwer.
- KiM en CPB. (2009, maart 2). Het belang van openbaar vervoer: de maatschappelijke effecten op een rij. <https://www.kimnet.nl/publicaties/rapporten/2009/03/02/het-belang-van-openbaar-vervoer-de-maatschappelijke-effecten-op-een-rij>
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2001). Besluitvorming en management in netwerken: een Multi-actor perspectief op sturing. In T. Abma, R. In 't Veld, & (Red.), *Handboek beleidswetenschap: perspectieven, thema's en praktijkvoorbeelden* (pp. 83-196). Boom.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: Past, present and future. *Policy and politics*, 40(4), 587–606. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
- Klijn, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact Of Network Management On Outcomes In Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
<https://doi-org.ru.idm.oclc.org/10.4324/9781315887098>
- Ministerie van Financiën. (2019). *Jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2019*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/16/jaarverslag-beheer-staatsdeelnemingen-2019>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014a). *Netwerk Nederland OV op het goede spoor: Lange Termijn Spooragenda deel 2*.
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2014Z05752&did=2014D11330>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014b). *Concessie voor het hoofdrailnet*.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/openbaar-vervoer/afspraken-over-het-openbaar-vervoer/afspraken-met-ns>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014c). *Beheerconcessie 2015-2025*.
<https://www.prorail.nl/vervoerders/over-prorail/wettelijk-kader>
- NS. (2018). *Vervoerplan NS 2019*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/12/20/vervoerplan-2019>
- NS. (2019). *Vervoerplan NS 2020*.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/12/19/vervoerplan-ns-2020>
- Plimmer, G., & Ford, J. (2018, januari 29). Rail: frustration grows with Britain's fragmented network. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/d82848ca-f7ba-11e7-88f7-5465a6ce1a00>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423.
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Turnbull, N., & Hoppe, R. (2019). Problematizing 'wickedness': a critique of the wicked problems concept, from philosophy to practice. *Policy and Society*, 38(2), 315–337.
<https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488796>

Van de Velde, D. (2019). Splitsen trein en spoor leidt tot coördinatieproblemen. *ESB*, 104, 68-75.
<https://detoekomstopderails.nl/wp-content/uploads/ESB-dossier-Toekomst-op-de-Rails.pdf>

Veeneman, W. (2019). Veertien inzichten voor de toekomst op de rails. *ESB*, 104, 11-18.
<https://detoekomstopderails.nl/wp-content/uploads/ESB-dossier-Toekomst-op-de-Rails.pdf>

Veeneman, W. (2019a). Spoorgovernance: van meer markt naar meer overheid. *ESB*, 104, 59-65.
<https://detoekomstopderails.nl/wp-content/uploads/ESB-dossier-Toekomst-op-de-Rails.pdf>

Veenendaal, G. (2008). *Spoorwegen in Nederland: Van 1834 tot nu*. Boom.

Vennix, J. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (5e ed.). Pearson Education.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications Inc.

Bijlagen

Bijlage 1: Documentenlijst

In onderstaande tabel staan de geanalyseerde documenten voor het onderzoek.

Casus	Document	Openbaar
Algemeen	Operationele uitwerking ProRail en NS Beter en Meer	Ja
	Hoofdlijnen integrale besluit marktordening na 2024	Ja
	Conclusies en aanbevelingen evaluatie OV en spoortafels	Ja
	Beheerconcessie 2015-2025	Ja
	Vervoerconcessie voor het hoofdrailnet 2015-2025	Ja
	NS-halfjaarrapportage 2019 vervoerconcessie	Ja
	Beheerplan ProRail 2020-2021	Ja
Casus Meppel	14-09-2018 Dienstregeling 2019-2020 MLT OV en spoortafel – onderdeel Sprinters Fryslân	Nee
	14-09-2018 Conceptverslag BO OV- en spoortafel	Nee
	*Aangepaste terms of reference OV- en spoortafels	Nee
	*Reizigersgegevens en dienstregeling matrix	Nee
	*Vervoerplan NS 2020	Ja
	*Vervoerplan NS 2019	Ja
	Ontwikkelagenda Noord-Nederland	Ja
Casus Harderwijk	Eindrapport Vervolgstap MIRT-onderzoek Utrecht -Amersfoort - Harderwijk	Ja
	Programma Noord-Veluwe bereikbaar 2020-2030	Nee
	*Aangepaste terms of reference OV- en spoortafels	Nee
	*Reizigersgegevens en dienstregeling matrix	Nee
	OV Toekomstbeeld Midden Nederland	Ja
	Afsprakenlijst BO-MIRT 20 en 21 november 2019	Ja
	*Vervoerplan NS 2020	Ja
	*Vervoerplan NS 2019	Ja
	Nationale contouren toekomstbeeld OV	Ja
Casus Geldermalsen	*Aangepaste terms of reference OV- en spoortafels	Nee
	*Reizigersgegevens en dienstregeling matrix	Nee
	Regionaal Toekomstbeeld OV Noord-Holland en Flevoland Noord Holland	Ja
	Afsprakenlijst BO-MIRT 20 en 21 november 2019	Ja
	*Vervoerplan NS 2020	Ja
	*Vervoerplan NS 2019	Ja
	Nationale contouren toekomstbeeld OV	Ja
* Document ook voor andere casus gebruikt, maar een ander tekstgedeelte uit het document		

Bijlage 2: Operationalisatie tabellen

Tabel 33 Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Netwerksamenstelling beïnvloeden	1. Toegangsregels voor het netwerk zijn ontwikkeld		
	2. Nieuwe actoren met gedeelde percepties geïntroduceerd		
	3. Zelfregulering gestimuleerd		
	4. Rollen en posities in het netwerk zijn vastgelegd		
	5. Rollen, posities en toegangsregels netwerk gedeeld met betrokken actoren		
Interactiepatronen veranderen	1. Voorgesteld om effectieve interventies voor specifieke interacties te herhalen en te gebruiken voor vergelijkbare interactieprocessen		
	2. Taken en verantwoordelijkheden van actoren vastgelegd en veranderd		
	3. Conflictregulatie gestimuleerd		
	4. Netwerkgeregels voor de interactiepatronen gedeeld		
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Tabel 34 Netwerkmanagement voor strategische complexiteit

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Verbinden van actoren, arena's of middelen	1. Actoren zijn uitgenodigd of geïnformeerd over de interacties		
	2. De overleggen tussen actoren zijn gefaciliteerd		
	3. De informatie-uitwisseling en de gemaakte overeenkomsten zijn gecoördineerd		
Loskoppelen actoren, arena's of middelen	1. Aangestuurd op vrijwillig terugtrekken van actoren		
	2. Interactieprocessen of samenwerkingsovereenkomsten zijn stopgezet met steun van de overheidsactoren		
	3. Frequentie van interacties zijn verlaagd		
Coördineren van procesregels	1. Bindende regels in beginfase zijn voorkomen		
	2. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het opstellen van de procesregels		
	3. Betrokken actoren zijn geïnformeerd over of uitgenodigd voor het instemmen met de procesregels		
	4. Aanvullende procesregels zijn voorgesteld		
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Tabel 35 Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit

Dimensies	Indicatoren	Toegepaste strategie	Via landsdelige OV & spoortafel
Vinden van inhoudelijke overeenstemming	1. Bewustwording gecreëerd over verschillende inhoudelijke percepties		
	2. Voorkomen van vroegtijdige fixatie op één oplossing		
	3. Faciliteren van de interactieprocessen voor de betrokken actoren		
	4. Selectiecriteria voor inhoudelijke beslissingen gecoördineerd		
	5. Ondersteunen van actoren bij asymmetrische discussies		
	6. Doelen van actoren zijn verweven of gebundeld		
Onderbouwing van de netwerk (inter)acties	1. Onderzoeksarena ingesteld parallel aan het beleidsvormingsproces		
	2. Betrokken actoren gestimuleerd voor een gezamenlijke organisatie van de onderzoeksarena		
Wel toegepast		Gedeeltelijk toegepast	Afwezig

Tabel 36 Uitkomsten van netwerk(inter)acties

Dimensies	Indicatoren	Tevredenheid
Inhoudelijke uitkomsten	1. De geïndexeerde af- of toename van de reizigersaantallen	
	2. De reistijdverandering uitgedrukt in tijd, frequentie of het aantal overstappen	
Procesuitkomsten	1. Tevredenheid van actoren over de inhoudelijke resultaten	
	2. Tevredenheid van actoren over de manier waarop zij betrokken zijn in het besluitvormingsproces	
	3. Tevredenheid van actoren over de manier waarop conflicten en blokkades in het netwerk zijn opgelost	
Tevreden		Gedeeltelijk tevreden
		Ontevreden

Bijlage 3: Interviewguides

Interviewgide voor respondenten Meppel

Introductie

❖ Voorstellen

❖ Korte toelichting scriptie:

Ik doe onderzoek naar de rol van de OV & spoortafels voor het waarborgen van zowel regionale als nationale belangen voor de bereikbaarheid via het OV. Voor het onderzoek behandel ik drie casussen, waaronder de situatie bij Meppel. Deze casus gaat over het veranderen van de op- en overstaptijd van de sprinterdienst tussen Leeuwarden en Meppel. Hier is een aanpassing van de dienstregeling gerealiseerd. Door het verkorten van de overstaptijd op station Meppel is voor een meerderheid van de reizigers op de tussengelegen Friese stations de reistijd naar Zwolle en de Randstad verbeterd. Aan de andere kant is voor een kleinere groep reizigers de overstaptijd op het station Leeuwarden langer geworden waardoor de reistijd naar Groningen is verslechterd. Voor het al dan niet kunnen waarborgen van deze conflicterende belangen wordt ook onderzocht wat een reistijdverandering betekent voor de ontwikkeling van de reizigersstromen. Met een reistijdverbetering kan het gaan om het versnellen van de reistijd, het verhogen van de frequentie van treinen of het realiseren van een rechtstreekse verbinding.

❖ Geeft u toestemming om uw naam, functie en de organisatie waar u voor werkt te noteren in het onderzoek?

➤ Zo niet, dan verzekeren en noteren dat de respondent wordt geanonimiseerd,

❖ Vindt u het goed dat het gesprek wordt opgenomen voor de analyse van de antwoorden?

➤ Aanbieden om opnamen na het onderzoek te verwijderen, maar aangeven transcripties verplicht bewaren

Introductie vragen

1. Kunt u zichzelf kort introduceren?
2. Hoe bent u betrokken bij de OV & spoortafel?

De inhoudelijke complexiteit

3. Welke afwegingen waren volgens u belangrijk voor het genomen besluit om de dienstregeling te veranderen tussen Meppel en Leeuwarden?

De strategische complexiteit

4. Wat wilde u graag bereiken via de OV & spoortafel met betrekking tot de situatie van Meppel?

Institutionele complexiteit

5. Welke functie hebben de OV & spoortafels als overlegplatform voor veranderingen in de dienstregeling volgens u?

Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit

6. Hoe werd via de OV & spoortafels gezocht naar inhoudelijke overeenstemming voor de reistijdverbetering van en naar Meppel?
7. Hoe is onderzoek gedaan om de inhoudelijke afwegingen te kunnen onderbouwen?

Procesmanagement voor strategische complexiteit

8. Hoe zijn de betrokkenen met hun specifieke kennis en middelen verbonden met elkaar voor het uitwerken van de reistijdverbetering van en naar Meppel?
9. Zijn er ook partijen teruggetrokken en samenwerkingen verminderd of stopgezet in het proces?
 - a. Zo ja, waarom?
10. Welke procesafspraken zijn via de OV & spoortafels opgesteld voor het uitwerken van aanpassingen aan de dienstregeling?
11. Is er een actor in de OV & spoortafels verantwoordelijk geweest voor het organiseren van de procesafspraken voor de casus Meppel?
 - a. Zo ja, wat is de rol geweest van de procesmanager volgens u?

Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

12. Hoe is de samenstelling van het netwerk beïnvloed of veranderd tijdens het proces voor het uitwerken van een reistijdverbetering?
13. Hoe zijn de interactieprocessen tussen betrokkenen veranderd of beïnvloed door het uitwerken van een reistijdverbetering via de OV & spoortafels?

De uitkomsten van de netwerkinteracties

14. Hoe tevreden bent u met het proces voor het uitwerken van deze reistijdverbetering van en naar Meppel via de OV & spoortafels?
15. Hoe hebben de uiteindelijke resultaten van deze reistijdverbetering bijgedragen aan het oplossen van de conflicterende belangen voor verschillende reizigersstromen?

Afronden

Afsluiten van gesprek en vragen of de respondent nog bepaalde zaken van het gesprek wil aanvullen of extra wil toelichten. Daarna bedanken voor het interview. Aangeven dat de eindversie van de scriptie gedeeld kan worden als daar interesse voor is.

Interviewgide voor respondenten Harderwijk

Introductie

❖ Voorstellen

❖ Korte toelichting scriptie:

Ik doe onderzoek naar de rol van de OV & spoortafels voor het waarborgen van zowel regionale als nationale belangen voor de bereikbaarheid via het OV. Voor het onderzoek behandel ik drie casussen, waaronder de situatie bij Harderwijk. De casus gaat over de frequentieverhoging door het inzetten van extra spitsreinen tussen Harderwijk en Amersfoort. Ondanks deze verbetering heeft de regio Harderwijk nog wel te maken met andere conflicterende belangen tussen de regionale en bovenregionale reizigersstroom, zoals de wens om weer een intercitystop te worden. Voor het al dan niet kunnen waarborgen van deze conflicterende belangen wordt ook onderzocht wat een reistijdverandering betekent voor de ontwikkeling van de reizigersstromen. Met een reistijdverbetering kan het gaan om het versnellen van de reistijd, het verhogen van de frequentie van treinen of het realiseren van een rechtstreekse verbinding.

❖ Geeft u toestemming om uw naam, functie en de organisatie waar u voor werkt te noteren in het onderzoek?

➤ Zo niet, dan verzekeren en noteren dat de respondent wordt geanonimiseerd

❖ Vindt u het goed dat het gesprek wordt opgenomen voor de analyse van de antwoorden?

➤ Aanbieden om opnamen na het onderzoek te verwijderen, maar aangeven transcripties verplicht bewaren

Introductie vragen

1. Kunt u zichzelf kort introduceren?
2. Hoe bent u betrokken bij de OV & spoortafel?

De inhoudelijke complexiteit

3. Welke afwegingen waren volgens u belangrijk voor het verbeteren van de reistijd naar Harderwijk?

De strategische complexiteit

4. Wat wilde u graag bereiken via de OV & spoortafel met betrekking tot de situatie van Harderwijk?

Institutionele complexiteit

5. Welke functie hebben de OV & spoortafels als overlegplatform voor veranderingen in de dienstregeling volgens u?

Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit

6. Hoe werd via de OV & spoortafels gezocht naar inhoudelijke overeenstemming voor de reistijdverbetering naar Harderwijk?
7. Hoe is onderzoek gedaan om de inhoudelijke afwegingen te kunnen onderbouwen?

Procesmanagement voor strategische complexiteit

8. Hoe zijn de betrokkenen met hun specifieke kennis en middelen verbonden met elkaar voor het uitwerken van de reistijdverbetering naar Harderwijk?
9. Zijn er ook partijen teruggetrokken en samenwerkingen verminderd of stopgezet in het proces?
 - a. Zo ja, waarom?
10. Welke procesafspraken zijn via de OV & spoortafels opgesteld voor het uitwerken van aanpassingen aan de dienstregeling?
11. Is er een actor in de OV & spoortafels verantwoordelijk geweest voor het organiseren van de procesafspraken voor de casus Harderwijk?
 - a. Zo ja, wat is de rol geweest van de procesmanager volgens u?

Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

12. Hoe is de samenstelling van het netwerk beïnvloed of veranderd tijdens het proces voor het uitwerken van een reistijdverbetering?
13. Hoe zijn de interactieprocessen tussen betrokkenen veranderd of beïnvloed door het uitwerken van een reistijdverbetering via de OV & spoortafels?

De uitkomsten van de netwerkinteracties

14. Hoe tevreden bent u met het proces voor het uitwerken van deze reistijdverbetering van en naar Meppel via de OV & spoortafels?
15. Hoe hebben de uiteindelijke resultaten van deze reistijdverbetering bijgedragen aan het oplossen van de conflicterende belangen voor verschillende reizigersstromen?

Afronden

Afsluiten van gesprek en vragen of de respondent nog bepaalde zaken van het gesprek wil aanvullen of extra wil toelichten. Daarna bedanken voor het interview. Aangeven dat de eindversie van de scriptie gedeeld kan worden als daar interesse voor is.

Interviewgide voor respondenten Geldermalsen

Introductie

❖ Voorstellen

❖ Korte toelichting scriptie:

Ik doe onderzoek naar de rol van de OV & spoortafels voor het waarborgen van zowel regionale als nationale belangen voor de bereikbaarheid via het OV. Voor het onderzoek behandel ik drie casussen, waaronder de situatie bij Geldermalsen. De casus gaat over het verbeteren van de overstaptijd op station Geldermalsen. Rondom het station van Geldermalsen worden een aantal infrastructurele aanpassingen gerealiseerd zodat de overstaptijd op station Geldermalsen wordt verkort voor de regionale reizigersstroom. De regionale reizigersstroom werd eerst benadeeld in reistijd voor het belang van de grotere reizigersstroom tussen Amsterdam en Eindhoven. Voor het al dan niet kunnen waarborgen van deze conflicterende belangen wordt ook onderzocht wat een reistijdverandering betekent voor de ontwikkeling van de reizigersstromen. Met een reistijdverbetering kan het gaan om het versnellen van de reistijd, het verhogen van de frequentie van treinen of het realiseren van een rechtstreekse verbinding.

❖ Geeft u toestemming om uw naam, functie en de organisatie waar u voor werkt te noteren in het onderzoek?

➤ Zo niet, dan verzekeren en noteren dat de respondent wordt geanonimiseerd

❖ Vindt u het goed dat het gesprek wordt opgenomen voor de analyse van de antwoorden?

➤ Aanbieden om opnamen na het onderzoek te verwijderen, maar aangeven transcripties verplicht bewaren

Introductie vragen

1. Kunt u zichzelf kort introduceren?
2. Hoe bent u betrokken bij de OV & spoortafel?

De inhoudelijke complexiteit

3. Welke afwegingen waren volgens u belangrijk voor het verbeteren van de reistijd van en naar Geldermalsen?

De strategische complexiteit

4. Wat wilde u graag bereiken via de OV & spoortafel met betrekking tot de situatie van Geldermalsen?

Institutionele complexiteit

5. Welke functie hebben de OV & spoortafels als overlegplatform voor veranderingen in de dienstregeling volgens u?

Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit

6. Hoe werd via de OV & spoortafels gezocht naar inhoudelijke overeenstemming voor de reistijdverbetering van en naar Geldermalsen?
7. Hoe is onderzoek gedaan om de inhoudelijke afwegingen te kunnen onderbouwen?

Procesmanagement voor strategische complexiteit

8. Hoe zijn de betrokkenen met hun specifieke kennis en middelen verbonden met elkaar voor het uitwerken van de reistijdverbetering van en naar Geldermalsen?
9. Zijn er ook partijen teruggetrokken en samenwerkingen verminderd of stopgezet in het proces?
 - a. Zo ja, waarom?
10. Welke procesafspraken zijn via de OV & spoortafels opgesteld voor het uitwerken van aanpassingen aan de dienstregeling?
11. Is er een actor in de OV & spoortafels verantwoordelijk geweest voor het organiseren van de procesafspraken voor de casus Geldermalsen?
 - a. Zo ja, wat is de rol geweest van de procesmanager volgens u?

Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit

12. Hoe is de samenstelling van het netwerk beïnvloed of veranderd tijdens het proces voor het uitwerken van een reistijdverbetering?
13. Hoe zijn de interactieprocessen tussen betrokkenen veranderd of beïnvloed door het uitwerken van een reistijdverbetering via de OV & spoortafels?

De uitkomsten van de netwerkinteracties

14. Hoe tevreden bent u met het proces voor het uitwerken van deze reistijdverbetering van en naar Geldermalsen via de OV & spoortafels?
15. Hoe hebben de uiteindelijke resultaten van deze reistijdverbetering bijgedragen aan het oplossen van de conflicterende belangen voor verschillende reizigersstromen?

Afronden

Afsluiten van gesprek en vragen of de respondent nog bepaalde zaken van het gesprek wil aanvullen of extra wil toelichten. Daarna bedanken voor het interview. Aangeven dat de eindversie van de scriptie gedeeld kan worden als daar interesse voor is.

Bijlage 4: Lijst met respondenten

Overzicht met gegevens van respondenten niet beschikbaar in het openbaar

Bijlage 5: Codeerschema

Tabel 37 Codeerschema

Code groep	Dimensie	Code
A) Netwerkmanagement voor institutionele complexiteit	NWK SAMSTE BEÏNVLOEDEN	1. Toegangsregels netwerk ontwikkelen
		2. Nieuwe actoren met gedeelde percepties introduceren
		3. Zelfregulering stimuleren
		4. Rollen en posities netwerk vastleggen
		5. Rollen, posities en toegangsregels gedeeld met actoren
	INTACTPAT VERANDEREN	1. Voorstellen hergebruik effectieve interventies voor vergelijkbare interactieprocessen
		2. Taken en verantwoordelijkheden vastleggen
		3. Conflictregulatie stimuleren
		4. Netwerkgeregels voor interactiepatronen gedeeld
B) Netwerkmanagement voor strategische complexiteit	VERBINDEN	1. Actoren uitnodigen + informeren
		2. Overleggen tussen actoren faciliteren
		3. Informatie uitwisselen en overeenkomsten coördineren
	LOSKOPPELEN	1. Aansturen op terugtrekken actoren
		2. Interactieprocessen of overeenkomsten stopzetten met politieke steun
		3. Frequentie interacties verlagen
	COÖRDINEREN PROCESREGELS	1. Bindende regels beginfase voorkomen
		2. Actoren informeren of uitnodigen voor opstellen procesregel
		3. Actoren informeren over of uitnodigen voor instemmen procesregels
		4. Aanvullende procesregels zijn voorgesteld

Code groep	Dimensie	Code
C) Netwerkmanagement voor inhoudelijke complexiteit	INH OVST VINDEN	1. Bewustwording creëren verschillende percepties
		2. Voorkomen vroegtijdige fixatie op 1 oplossing
		3. Faciliteren interactieprocessen
		4. Selectiecriteria beslissingen coördineren
		5. Actoren ondersteunen bij asymmetrische discussies
		6. Doelen verweven of bundelen
	NWK INTAC ONDERBOUWEN	1. Onderzoeksarena parallel aan beleidsvormingsproces
		2. Stimuleren gezamenlijke organisatie onderzoeksarena
D) Uitkomsten netwerk(inter)acties	INH UITK	1. Toe- en afname index reizigersaantallen
		2. Reistijdverandering uitgedrukt in tijd, Frequentie of aantal overstappen
	PROCES UITK	1. Tevredenheid inhoudelijke resultaten
		2. Tevredenheid over manier van betrokkenheid in besluitvormingsproces
		3. Tevredenheid over manier waarop conflicten en blokkades in netwerk worden opgelost

Bijlage 6: Netwerksamenstelling Meppel, Harderwijk en Geldermalsen

Tabel 38 Netwerkkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Meppel

Actoren	Thema sessies sprinter Leeuwarden – Meppel	Landsdelige OV & spoortafel Noord	Bilateraal overleg	BO Spoor
Ministerie van IenW		X	X	
Provincie Friesland	X	X	X	X
Grou-Jirnsum (Gemeente Leeuwarden)	X	X	X	X
Akkrum (Gemeente Heerenveen)	X		X	
Wolvega (Gemeente Weststellingwerf)	X		X	
ProRail	X	X	X	
Rijkswaterstaat	*X	X	X	
Rocov Friesland	X	X	X	
Nederlandse spoorwegen	X	X	X	
Arriva	*X	X		
Provincie Drenthe	*X	X		X
Provincie Groningen		X		X
Provincie Overijssel	*X	X		X
Gemeente Groningen		X		X
Gemeente Assen		X		X
Gemeente Emmen		X		X
Gemeente Hogeveen	*X	*X		
Rocov Groningen		X		
Rocov Drenthe		X		
Qbuzz		X		
* Eenmalig of deels aanwezig geweest in arena				
Opmerking: Onder de dubbele streep zijn niet actief betrokken actoren in de onderzochte casus				

Tabel 39 Netwerkkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Harderwijk

Actoren	Thema sessies station Harderwijk	Landsdelige OV & spoortafel Oost	Bilateraal overleg
Ministerie van IenW		X	X
Provincie Gelderland	X	X	
Gemeente Harderwijk	X	*X	X
Gemeente Amersfoort			X
Gemeente Nijkerk			X
Nederlandse Spoorwegen	X	X	X
ProRail	X	X	X
Royal HaskoningDHV	X		X
Provincie Utrecht	X		
Provincie Overijssel		X	
Regio's Gelderland en Overijssel		X	
(Grote) gemeenten Gelderland en Overijssel		*X	
Rocov Gelderland		X	
Rocov Overijssel		X	
Regionale vervoerders		X	
* Eenmalig of deels aanwezig geweest in arena			
Opmerking: Onder de dubbele streep zijn niet actief betrokken actoren in de onderzochte casus			

Tabel 40 Netwerkkarena's voor realiseren reistijdverbetering casus Geldermalsen

Actoren	Thema sessies station Geldermalsen	Landsdelige OV & spoortafel Oost	Bilateraal overleg	BO- MIRT
Ministerie van IenW	X	X	X	X
Gemeente Tiel	X		X	
Gemeente West Betuwe (Geldermalsen)	X		X	
Provincie Gelderland	X	X	X	X
Regio Rivierenland		X		
ProRail	X	X	X	
Nederlandse Spoorwegen	X	X	X	
Arriva (later Qbuzz)	X	X	X	
Rocov Gelderland	X	X	X	
Provincie Overijssel		X		X
Regio's Gelderland en Overijssel		X		
(Grote) gemeenten Gelderland en Overijssel		*X		
Rocov Overijssel		X		
Regionale vervoerders		X		
* Eenmalig of deels aanwezig geweest in arena Opmerking: Onder de dubbele streep zijn actoren in de arena die niet actief betrokken zijn bij de onderzochte casus				