

Lokaal privaat initiatief op het Nederlandse station:

Een nieuwe weg naar een leefbaar en multifunctioneel knooppunt?



Thijs verkaik
Masterthesis Spatial Planning
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Oktober 2018

Foto voorblad: auteur.

Lokaal privaat initiatief op het Nederlandse station:

Een nieuwe weg naar een leefbaar en multifunctioneel knooppunt?

Thijs Verkaik

Studentnummer: s4334973

Masterthesis Spatial Planning

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider universiteit: Karel Martens

Stageorganisatie: Gemeente Nijmegen

Begeleider gemeente Nijmegen: Erwin Olzheim

Oktober 2018

Radboud Universiteit



Nijmegen

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis: 'Lokaal privaat initiatief op het Nederlandse station: Een nieuwe weg naar een leefbaar en multifunctioneel knooppunt?' Ik heb hier een jaar hard aan gewerkt en kan nu met trots het eindproduct presenteren. Het onderzoek dat voor ligt richt zich op private initiatieven op Nederlandse stations. In het bijzonder wordt in dit onderzoek ingegaan op lokale private partijen, waarbij men vooral moet denken aan de MKB en (bewoners)verenigingen, die graag willen bijdragen aan de openbare ruimte en voorzieningen in hun dorp of stad. Het station is een dynamische plek, die met de snel veranderende eisen van de reiziger nog vele uitdagingen kent. Privaat initiatief kan hier in vele vormen een mooie en zeer bruikbare bijdrage aan leveren. Hierbij valt niet alleen te denken aan het invullen van winkels, maar ook aan bijdragen en vernieuwingen van private actoren aan de openbare ruimte op en direct aangrenzend aan stations.

Van november 2017 tot mei 2018 heb ik de kans gehad om vanuit de gemeente Nijmegen onderzoek te doen naar dit vraagstuk. Door bij deze gemeente stage te lopen heb ik een goed beeld gekregen van het werken in een overheidsorgaan en heb ik daarnaast een beeld gekregen van hoe ontwikkelingen van en rond een station in zijn werk gaan. De gemeente Nijmegen is namelijk momenteel samen met alle partners hard bezig met de aankomende verbouwing van station Nijmegen. Dit heeft mij een inzicht gegeven in de betrokken partners en de verdeling van verantwoordelijkheden onder de verschillende partijen bij een station. Deze praktijkkennis heeft zeer geholpen bij het onderzoek.

Tot slot wil ik een aantal personen bedanken voor de hulp bij het onderzoek, proces en het schrijven van deze scriptie. Als eerste wil ik Karel Martens bedanken voor zijn hulp, inzicht en kritische feedback. Zonder zijn hulp was dit product niet tot stand gekomen. Daarnaast wil ik graag Erwin Olzheim bedanken voor zijn steun en de stageplek die hij heeft kunnen regelen bij de gemeente Nijmegen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Nijmegen, september 2018

Thijs Verkaik

Samenvatting

Voor zowel de vervoerders als de bedrijven en ondernemers in de omgeving is het stationsgebied erg belangrijk. In een snel veranderende tijd moeten stationsgebieden bijna constant worden herontwikkeld. Men zou denken dat lokale private initiatiefnemers en ondernemers elkaar verdringen om in deze gebieden te investeren. Hun rol in het stationsgebied is echter bescheiden en in het station zelf is er helemaal geen initiatief van deze partijen. Doordat de kaders van de gebiedsontwikkeling veranderd zijn en de bedrijfsvoering van NS en gemeenten meer privaat gericht is geworden, is dit genoodzaakt te veranderen.

In dit onderzoek wordt gezocht naar condities en factoren die kleine en middelgrote private actoren wel in staat stellen en gewillig maken om deel te nemen aan de ontwikkelingen in en direct rond stations. De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt: *Onder welke condities zijn kleine en middelgrote private partijen in staat en bereid om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station en direct aangrenzende publieke ruimte?*

Om dit onderzoek structuur te geven en de belangrijke concepten te operationaliseren is gebruik gemaakt van de actor-centered institutionalism theorie van Scharpf. Met deze theorie kon worden onderzocht welke inbreng, zowel in materiële als niet-materiële zin, de verschillende partijen in een project hadden en kon tegelijkertijd ook een beeld worden verkregen van de invloed die individuele personen op het proces hadden in plaats van deze personen slechts in de context van de organisatie waarvoor zij werken te zien.

Om de hoofdvraag te onderzoeken is een casestudy opgezet, waarbij twee cases zijn onderzocht. Voor elke case zijn vijf interviews gehouden met verschillende actoren die bij het project betrokken waren. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. Hieruit kwamen condities naar voren die private actoren in staat stellen om bij te dragen aan een multifunctioneel station.

Een belangrijke conditie is het betrokken zijn van de juiste private initiatiefnemer. Hierbij is het van belang dat de private initiatiefnemer een groot netwerk heeft, zodat er veel meer ondernemers en/of bewoners uit de stad of het dorp worden betrokken en er zo gebruik kan worden gemaakt van het lokale netwerk. Daarnaast speelt de achtergrond van de actoren en betrokken personen een belangrijke rol in het succes van een privaat initiatief. Voor de private initiatiefnemer geldt dat een actieve en aanpakkende houding met een gevoel voor ondernemen een groot voordeel is. Vanuit NS Stations en de gemeente is het van belang dat daar de juiste personen tegenover staan. Minder bureaucratische ambtenaren die laagdrempelig kunnen communiceren met de private initiatiefnemer kunnen de doorlooptijd en uitvoering van private projecten op een station zeer ten goede komen. Oog voor de verschillen in professionaliteit en kennis zijn daarbij zeer belangrijk.

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting.....	III
Inleiding.....	1
Projectkader	1
Doelstelling.....	4
Vraagstelling.....	5
Onderzoeksmodel	6
Relevantie.....	7
Theorie	13
Theoretisch kader.....	13
Operationalisatie	20
Methodologie	22
Onderzoeksstrategie	22
Onderzoeksmateriaal	23
Betrouwbaarheid en validiteit.....	30
Cases.....	32
Veldwerk.....	34
Respondenten	36
Analysemethoden	39
Empirische bevindingen	42
Coöperatie Stationspark Deurne.....	42
Lil' Amsterdam.....	63
Conclusie en aanbevelingen	84
Conclusie	84
Aanbevelingen.....	91
Reflectie.....	97
Referentielijst	99
Bijlage 1: Interviewguides	103

Inleiding

Projectkader

Voor zowel de vervoerders als de bedrijven en ondernemers in de omgeving is het stationsgebied erg belangrijk (Pojani & Stead, 2015). Voor vervoerders is het een hub in hun netwerk en bedrijven profiteren van de goede bereikbaarheid en de aanloop. In een snel veranderende tijd moeten stationsgebieden bijna constant worden herontwikkeld. Men zou denken dat lokale private initiatiefnemers en ondernemers elkaar verdringen om in deze gebieden te investeren. Hun rol in het stationsgebied is echter bescheiden en in het station zelf is er helemaal geen initiatief van deze partijen (E. Olzheim, persoonlijke communicatie, 9 november 2017). Doordat de kaders van de gebiedsontwikkeling veranderd zijn en de bedrijfsvoering van NS en gemeenten meer privaat gericht is geworden, is dit genoodzaakt te veranderen.

Rotterdam, Arnhem en Utrecht Centraal zijn slechts enkele voorbeelden van de grootschalige herontwikkeling van stationsgebieden in Nederland. Deze stations waren voor meer dan een decennium een bouwput (Drogendijk, 2014). Inmiddels is er al weer een nieuwe generatie verbouwingsprojecten onderweg. Al deze ingrijpende projecten zijn gestart in de tijd voor de economische crisis van 2008. De investeringen in voorzieningen en de openbare ruimte werden deels betaald met de winst op commercieel vastgoed en de overheid nam initiatief en risico (Drogendijk, 2014). In de huidige periode na de crisis is dit geen echter geen realistisch business model meer. Financiering door de verkoop van commercieel vastgoed is veel risicovoller en levert minder op (Drogendijk, 2014; Buitelaar & Bregman, 2016). Gemeenten nemen een meer faciliterende rol en een meer private houding aan en de NS werkt nu op basis van een winst in plaats van een budget model en is door de monopolypositie op het station zeer terughoudend in het doen van enige extra investeringen. Dit levert een probleem op, aangezien stationsgebiedsontwikkelingen cyclische processen zijn. Zonder investeringen verouderen voorzieningen, vastgoed en openbare ruimte direct (E. Olzheim, persoonlijke communicatie, 9 november 2017). Bovendien zullen investeringen in leegstaande station ruimtes en de ruimtelijke kwaliteit hierdoor bemoeilijkt worden. Met de sterk veranderende vraag naar vervoer zullen nieuwe ontwikkelingen en aanpassingen niet lang uit blijven. De reiziger wenst meer gezelligheid en een hogere verblijfskwaliteit. Zijn afweging voor een vervoersmodaliteit hangt meer en meer af van deze factoren (Pojani & Stead, 2015). Het is hierom van belang dat er spoedig nieuwe financieringsmodellen en institutionele modellen ontwikkeld worden voor stationsgebiedsontwikkeling.

De huidige vormen van stationsgebiedsontwikkeling in Nederland beginnen steeds meer kenmerken te vertonen van Transit-Oriented Development (TOD). Vooral in de VS is hier

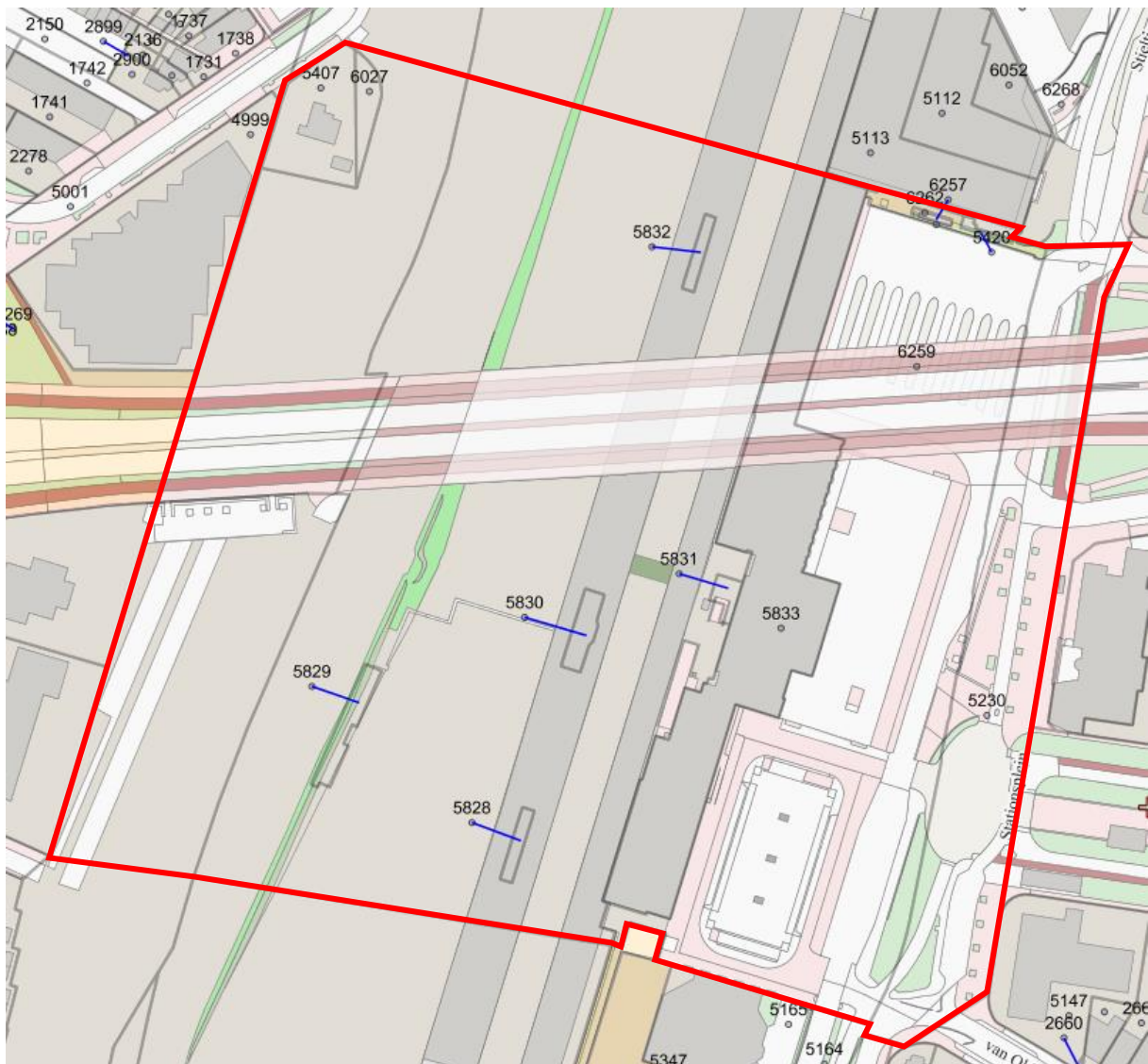
veel over geschreven (Center for Neighborhood Technology, 2013; Reconnecting America & the Center for Transit-Oriented Development, 2008; Renne, 2009). In Nederland is de term “Transit-Oriented Development” veel minder wijdverspreid ook al is een deel van de toepassing in de stadscentra en wijken van de grote steden duidelijk aanwezig (Pojani & Stead, 2015). Toch is er een verandering zichtbaar binnen de stationsgebiedsontwikkeling in Nederland. Voor- en navervoer, gezelligheid, de verblijfsfunctie en de uitstraling worden steeds belangrijker (Pojani & Stead, 2015). Hiermee blijven de stationsgebieden in Nederland veranderen en vragen ze veel investeringen. Het is echter niet duidelijk of de huidige governance-modellen en beleidsinstrumenten deze veranderingen en bijbehorende financiering kunnen faciliteren. Door de huidige taakverdeling tussen overheid en private partijen zijn veel stationspleinen meer de plaats van buschauffeurs dan van de reizigers en staan de passagiers vaak letterlijk in de kou (J. Diepens, 1 maart 2017, persoonlijke communicatie). Een nieuwe ontwikkel- en beheerstrategie zou kunnen helpen het gedachtegoed van TOD beter te implementeren en meer aandacht te besteden aan de verblijfsfunctie. In de huidige periode na de economische crisis is alleen onduidelijk wie deze verandering en het onderhoud gaat leiden en hoe de financiën eruit zullen zien. Gemeenten, provincies en het Rijk zullen zeer waarschijnlijk niet langer als “dragere” van stationsprojecten fungeren. Voor de economische crisis deden de verschillende overheidslagen actief mee aan de ontwikkeling door het voeren van actief grondbeleid (Buitelaar & Bregman, 2016, p. 6). Door de economische crisis hebben gemeentes veel op hun grondposities af moeten schrijven. Hierdoor is veel verlies gemaakt en zijn er nieuwe wetten en regels opgesteld om actief grondbeleid door gemeenten te beperken. De andere overheidslagen hebben ook veel moeten bezuinigen. Gemeenten, provincies en het Rijk zijn hierdoor veel terughoudender geworden in het doen van investeringen in ontwikkelprojecten en willen de risico’s niet langer dragen (Buitelaar & Bregman, 2016, p. 9). Het is hierdoor noodzakelijk om andere ontwikkelstrategieën te vinden voor de herontwikkeling van stationsgebieden in de toekomst, waarbij er meer nadruk komt te liggen op de verblijfskwaliteit en andere functies dan mobiliteit. Mogelijk zouden grotere bijdragen van private actoren een oplossing kunnen bieden en een frisse visie kunnen opleveren. ProRail en NS hebben vanuit de historie een grote rol en groot belang bij het ontwikkelen en beheren van verschillende functies en voorzieningen in het stationsgebied. Ze bezitten ook alle stationsvoorpleinen, stationsgebouwen en grond onder en rond de railinfrastructuur en hebben nog altijd het alleenrecht op ontwikkeling (Kadaster, 2017; E. Olzheim, persoonlijke communicatie, 1 november 2017). Andere private actoren en met name de middelgrote en kleine (lokale) actoren dragen in de huidige situatie nog weinig bij aan het station en het voorplein. Juist deze actoren kunnen een interessante en frisse bijdrage leveren in de vorm van functies, voorzieningen en publieke ruimte om er zo een meer mixed-use gebied van te

maken. Stations kunnen voor deze kleine private partijen een zeer interessante locatie zijn. Het zijn goed bereikbare locaties waar veel mensen langskomen en lokale private ondernemers hebben vaak een direct belang bij een aantrekkelijk station. Het openen van een winkel of horecagelegenheid op stations is hiermee aantrekkelijk. Ook het investeren in de publieke ruimte kan aantrekkelijk zijn voor kleine private partijen. Een goede uitstraling van het station werkt door op de omgeving en kan zo interessant zijn voor bewoners en ondernemers in de buurt. Ook voor de reizigers is de inbreng van kleine en middelgrote private partijen in en rond het station gewenst. De tijd dat het voldoende is om een koffie en een croissantje op het station te kunnen aanbieden is voorbij. Reizigers zijn op zoek naar beleving en laten hier ook hun mobiliteitskeuze van afhangen (Pojani & Stead, 2015). Daarbij is een gestandaardiseerde publieke ruimte met dezelfde winkels als op elk station ook niet voldoende meer. Lokaal en identiteit zijn belangrijker geworden en reizigers zijn ook tegelijkertijd consumenten, die niet alleen geïnteresseerd zijn in het broodje wat ze kopen, maar ook in het verhaal erachter (Roos, 2017). Het station wordt op deze manier een bestemming op zich.

Deze private partijen hebben echter niet de mogelijkheid of middelen om zelfstandig in een stationsgebied te ontwikkelen en het staat zeker niet vast dat zij de financiële verantwoordelijkheden kunnen dragen. Gezamenlijk en met ondersteuning van de gemeente, NS en ProRail zouden ze echter wel in staat kunnen zijn om een grote(re) verantwoordelijkheid te nemen in de ontwikkeling van een stationsgebied. Hierom zullen deze groepen actoren in dit onderzoek centraal staan.

Op dit moment zijn er in Nederland nog weinig initiatieven waar kleine en middelgrote private partijen actief bijdragen aan het station en de directe omgeving. De gevestigde partijen, zoals NS en ProRail zijn een dergelijk proces met initiatief uit de samenleving ook nog niet gewend (Smit, 2016). Het is dan ook interessant om de reeds gerealiseerde initiatieven te onderzoeken en te kijken welke condities belangrijk zijn geweest in het proces, aangezien kennis hierover nu nog ontbreekt en de verschillende partijen hier bij toekomstige projecten baat bij kunnen hebben.

Ruimtelijk gezien focust het onderzoek zich op de stations(gebouwen), voorpleinen en de direct aangrenzende publieke ruimte. Deze grond is in handen van NS, ProRail of de desbetreffende gemeente en dit is via de kadastrale gegevens af te bakenen. De percelen buiten dit gebied zijn meestal privaat bezit. Dit zijn veelal kantoorgebouwen, waar door private partijen wel in wordt geïnvesteerd. Dit onderzoek focust zich op de stations, voorpleinen en direct aangrenzende publieke ruimte omdat hier juist nog weinig privaat initiatief van kleine en middelgrote partijen is gerealiseerd. Om de ruimtelijke afbakening te verduidelijken is hieronder het bedoelde gebied voor het station van Nijmegen als voorbeeld afgebeeld.



Afb. 1: Stationsgebouw, voorplein en direct aangrenzende gemeentelijke en semi-publieke grond (NS en ProRail) in Nijmegen (Bron: Kadaster, 2017).

Doelstelling

Dit onderzoek probeert kennis te genereren over het beleidsmatig ontwikkelproces van functies, voorzieningen en publieke ruimte in stations, op voorpleinen en direct aangrenzende publieke ruimte in Nederland, waarbij het initiatief van middelgrote en kleine private partijen komt. Met publieke ruimte wordt hier verharding, groen en ruimte binnen gebouwen bedoeld die vrij voor iedereen toegankelijk is. Dit hoeft echter geen publiek bezit te zijn, het kan ook gaan om privaat bezit dat vrij toegankelijk is voor iedereen. In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen publieke ruimte in privaat of publiek eigendom, aangezien het eigendom vanuit de lokale private initiatiefnemer gezien in beide gevallen bij een externe partij ligt.

De focus in dit onderzoek ligt op het vinden van de condities die de middelgrote en kleine private partijen in staat stellen en bereidwillig maken om met hun initiatieven succesvol bij te dragen aan de ontwikkeling van het station. Met condities wordt hier zowel gemeentelijke interventie bedoeld als de beschikking over verschillende soorten middelen (financieel, sociaal, kennis, enz.), voorkeuren van en de overlegstructuur tussen de verschillende partijen. Zelfs de persoonlijkheid van de betrokken personen kan een voorwaardenscheppende conditie zijn. Hier zal in de theorie op worden ingegaan.

Dit is een verklarend onderzoek. Het onderzoek tracht uit te vinden door middel van het bestuderen van cases waar initiatieven met private bijdragen van kleine en middelgrote private partijen zijn gerealiseerd, welke condities bijdragen aan het succesvol stimuleren en mogelijk maken van private inbreng. Door de context van deze cases te bestuderen kan worden ingeschat in hoeverre dergelijke condities ook een rol zullen spelen in andere steden. Hiermee kan uiteindelijk geconcludeerd worden onder welke condities kleine en middelgrote private partijen bereid zijn en in staat zijn om succesvol bij te dragen aan de ontwikkeling van functies, voorzieningen en publieke ruimte in en rond Nederlandse stations. Gemeenten en grote private partijen kunnen aan de hand van deze kennis hun strategie voor ontwikkeling en hun samenwerkingsvorm met andere actoren aanscherpen.

Vervolgonderzoek kan de precieze invulling van deze strategie verduidelijken. De doelstelling luidt:

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de condities die kleine en middelgrote private partijen in staat stellen en bereidwillig maken om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station en omliggende publieke ruimte.

Vraagstelling

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

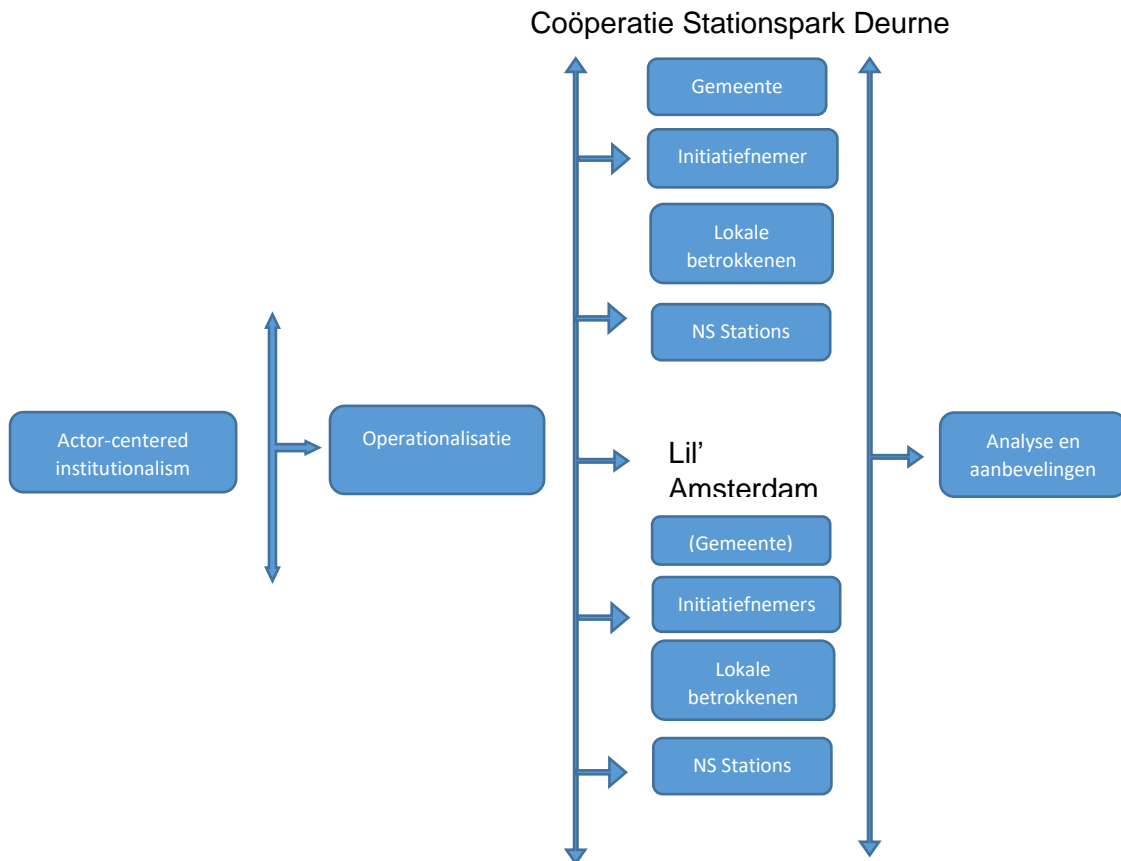
Onder welke condities zijn kleine en middelgrote private partijen in staat en bereid om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station en direct aangrenzende publieke ruimte?

Met condities worden hier de financiële, juridische, fysieke, sociale en normatieve voorwaarden/omstandigheden bedoeld waarmee de verschillende actoren het proces en de uitkomst hebben beïnvloed.

Onderzoeksmodel

Figuur 1 geeft het onderzoeksmodel van deze scriptie weer. Een dergelijk model is een schematische weergave van het onderzoeksdoel en de stappen die moeten worden gezet om dit doel te bereiken (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 65). De eerste stap is het vaststellen van het doel van het onderzoek. Dit is reeds gedaan bij de doelstelling en is het meest rechter blok in het model. De tweede stap is het formuleren van onderzoeksobjecten waarvan bestudering kennis oplevert om tot het doel te komen (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 67). In dit onderzoek zijn de betrokken gemeenten, kleine en middelgrote private actoren die bijgedragen hebben aan het stationsgebied en belanghebbenden als NS en ProRail de actoren waarvan kennis moet worden verkregen. De volgende stap is het specificeren van een onderzoeksoptiek. Dit is het perspectief waardoor naar het onderzoek gekeken wordt en is in samengevatte vorm terug te vinden in het conceptueel model. Het conceptueel model wordt gevormd door verschillende theoretische inzichten met elkaar te verbinden alsmede de voorwaarden waaraan een interventie moet voldoen en de heersende discourses in het beleidsveld (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 78). Theoretische inzichten die toepasbaar zijn in dit onderzoek worden verkregen uit twee theoretische richtingen die inzicht verschaffen in de manier waarop micro-contextuele condities het handelen van actoren beïnvloeden, actor-centered institutionalism en gemeentelijke beleidsinstrumenten.

Onderstaand is het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1: Het onderzoeksmodel

Relevantie

Het belang van onderzoek naar nieuwe vormen van stationsgebiedsontwikkeling is groot. Voor- en navervoer, gezelligheid, de verblijfsfunctie en de uitstraling van stations en stationsgebieden wordt steeds belangrijker (Pojani & Stead, 2015). Diversiteit en functiemenging zijn daarbij primaire uitgangspunten voor een modern stationsgebied. Voor een belangrijk deel zullen de hieruit voortkomende ontwikkelingen bestaan uit het ontwikkelen en toevoegen van functies en voorzieningen anders dan de mobiliteitsfunctie. Winkels, woningen of een bioscoop zijn hier voorbeelden van. Deze transformatie tot een meer gemengd gebied wordt niet alleen gestimuleerd door de wensen van reizigers en gemeenten en de marktpotentie waar marktpartijen op inspelen, maar ook door de veranderende mobiliteitskeuze (Arcadis, HR&A & Sam Schwartz, 2017). Deze trend is terug te zien in het groeiend aantal treinreizigers, voornamelijk tussen steden. Zo is het aantal reizigerskilometers op het hoofdrailnetwerk in 2016 met 2,3% gestegen ten opzichte van 2015 (NS, 2016). Om het station en de bediende binnensteden ook in de toekomst bereikbaar te houden zal de verplaatsing naar en de ontwikkeling van functies in het

stationsgebied niet uit kunnen blijven. Nu gemeenten en het Rijk een meer faciliterend grondbeleid willen voeren en NS en ProRail afwachtender zijn geworden door de grotere mate van privatisering bij beide bedrijven is het noodzakelijk de initiatieven voor beheer en exploitatie van functies en voorzieningen in het stationsgebied door andere actoren te verkennen en hoe dit vanuit de gemeente gefaciliteerd kan worden. Met kennis over de effectiviteit van gemeentelijke beleidsinstrumenten kunnen meer en andere private actoren worden aangetrokken. Dit is een factor die bij kan dragen aan meer diversiteit en functiemenging in het stationsgebied.

De kennis over beleidsinstrumenten en institutionele modellen die gemeenten kunnen inzetten om private ontwikkeling in Nederlandse stationsgebieden te faciliteren is verouderd en mager. Daarnaast is het onduidelijk welke kenmerken en middelen van de private ontwikkelaar bepalend zijn. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het interessant om met een theoretische basis deze beleidsinstrumenten en onderliggende condities te evalueren en de kennis te actualiseren aan het post-economische crisis tijdperk.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie bestaat in dit onderzoek uit het kunnen bijdragen aan stationsgebiedsontwikkeling in de toekomst. Ook in de toekomst zal goed openbaar vervoer vanuit een aantrekkelijk stationsgebied nodig zijn om goede toegankelijkheid van en mobiliteit binnen en tussen steden en dorpen te waarborgen. Om goed openbaar vervoer mogelijk te maken, reizigersstromen in goede banen te leiden en te voldoen aan de eisen van reiziger, vervoerder en overheid is een goed functionerend stationsgebied met voldoende voorzieningen belangrijk. Zoals Drogendijk (2014) al aangeeft, zijn er veranderingen in het financieringsmodel nodig om stationsgebieden in de toekomst te kunnen herontwikkelen om zo ook in de toekomst aan de eisen te voldoen. Bovendien veranderen de eisen aan stationsgebieden snel en wordt menging van functies en een hoge verblijfskwaliteit steeds belangrijker (Pojani & Stead, 2015). Dit onderzoek zal bijdragen aan de oplossing van het (her)ontwikkelingsprobleem dat door beperktere investeringsmogelijkheden van de verschillende overheidslagen is ontstaan alsmede een bijdrage leveren aan de verbetering van de verblijfswaarde van Nederlandse stationsgebieden. Hiervoor wordt een verkenning naar stimulerende en faciliterende condities en beleidsinstrumenten uitgevoerd, waarmee een grotere verantwoordelijkheid van (voorheen nog niet betrokken) kleine en middelgrote private partijen in exploitatie, beheer en (her)ontwikkeling van het stationsgebied kan worden gefaciliteerd. Het onderzoek richt zich niet op infrastructuur, maar is een verkenning naar gerealiseerde initiatieven voor

woningbouw, voorzieningen en publieke ruimte. De informatie uit deze verkenning kan handvatten geven aan gemeenten om een grotere rol voor kleine en middelgrote private actoren bij de ontwikkeling van functies, voorzieningen en de publieke ruimte in het stationsgebied vorm te geven. Dit gebeurt middels het leveren van kennis over de invloed van middelen en oriëntaties van actoren op de ontwikkeling en de werking van gemeentelijke beleidsinstrumenten. Zo kan worden bijgedragen aan een toekomstbestendige ontwikkelstrategie en levendigere en aantrekkelijkere stationsgebieden in Nederland.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit het willen leveren van een bijdrage aan de kennis over de condities die een rol spelen bij het aantrekken en in staat stellen van ontwikkeling, beheer en exploitatie van functies, voorzieningen en publieke ruimte in het station en op het voorplein door kleine en middelgrote private partijen. Momenteel is er binnen de kennis over stationsgebiedsontwikkeling weinig literatuur te vinden over ontwikkeling van stations en omliggende publieke ruimte vanuit privaat initiatief in Nederland. Daarmee is er geen tot weinig kennis over de mogelijke rol van nog niet eerder betrokken private partijen die willen bijdragen aan de ontwikkeling, exploitatie en beheer van voorzieningen en de publieke ruimte in stationsgebieden. Dit onderzoek probeert dit hiaat deels op te vullen. Door de economische crisis zijn condities, praktijken en beleidsinstrumenten in zowel stationsgebiedsontwikkeling als gebiedsontwikkeling in het algemeen veranderd (Drogendijk, 2014; Buitelaar & Bregman, 2016). De kennis gevormd rond deze thema's is in veel gevallen nog van toepassing op de situatie van voor de economische crisis. Onderzoek is nodig om deze kennis aan te scherpen aan de huidige situatie.

Zoals al eerder aangegeven is er in het buitenland al enigszins meer kennis beschikbaar over de rol die private actoren kunnen spelen in het ontwikkelen en beheren van functies, voorzieningen en de publieke ruimte in stationsgebieden. (Pojani & Stead, 2015). Vooral in Zuid-Korea, Japan, China en Noord-Amerika is een grotere rol voor verschillende soorten private partijen gebruikelijker (Peng, Li & Choi, 2017). Zo ontwikkelen vastgoedontwikkelaars en andere private initiatiefnemers al dan niet samen met vervoersbedrijven in deze landen complete woonwijken, winkelcentra en soms zelfs complete "stationsdorpen" (Peng, et al., 2017), volledig gericht op de ov-halte met winkels, horeca, kantoren en sportfaciliteiten op loopafstand van het trein- of metrostation. Een goed voorbeeld hiervan is Fruitvale Transit Village in Oakland, Californië (Gray-O'Connor, 2015). Knooppuntontwikkeling in deze landen

(zeker in de genoemde Aziatische landen) is daarmee vaak grootschalig, inclusief en mixed-use. Hiervoor wordt dan de term Transit-Oriented Development gebruikt.

Ook in de Nederlandse stationsgebiedsontwikkeling zijn steeds meer kenmerken van TOD terug te vinden en TOD-onderzoek biedt wel degelijk belangrijke inzichten voor de Nederlandse context.

Het eerste grote wetenschappelijke werk dat heeft bijgedragen aan de kennis en theorievorming rond TOD is *The Next American Metropolis* van Peter Calthorpe (1993). Hierin worden effecten en ontwerprichtlijnen voor TOD uiteengezet, zoals het behoud van groene open ruimten bij TOD-ontwikkeling, compacte en beloopbare ruimtes en afstanden en het linken van woning- en kantorenmarkten aan TOD-ontwikkeling (Calthorpe, 1993, pp. 35, 36). Later zijn deze ontwerprichtlijnen uitgebreid door andere auteurs, vaak in dienst van Amerikaanse planologische onderzoeksinstanties, zoals the American Planning Association en the Urban Land Institute (Erwing, 1996; Dunphy, Myerson & Pawlukiewicz, 2003). Deze auteurs voegde richtlijnen toe als: een gebalanceerde hoeveelheid parkeerplaatsen voor auto en fiets, aandacht voor plaats in plaats van project, markt gedreven retail-ontwikkelingen en het aantrekkelijk maken voor bedrijven om te investeren en zich er te vestigen (Dunphy, Myerson & Pawlukiewicz, 2003). De laatste paar jaar is hier nog onderzoek naar TODs en social justice, social sustainability en gentrificatie bijgekomen (Fernandez Milan, 2016; Jones & Lay, 2016).

Een recent onderzoek dat zich specifiek richt op privaat geleide TOD-ontwikkeling is het onderzoek van Peng, Li & Choi (2017). Zij hebben private en publieke TOD-modellen met elkaar vergeleken in termen van woningdichtheid, gemiddeld woonoppervlak per woning, huurprijs, investeringsdichtheid, grondwaarde en aantal treinreizigers per dag. Dit hebben zij gedaan vanuit de Chinese context en door al deze variabelen expliciet te maken in een omvangrijk wiskundig model. Via hun modellen komen ze tot de conclusie dat als een TOD winstgevend is door verkoop van woningen, het private model het op bijna alle variabelen beter doet en dat de (Chinese) overheid daarom beter de ontwikkelrechten aan private ontwikkelaars kan verkopen (Peng, et al., 2017, pp. 286, 287).

Deze TOD onderzoeken zijn echter allemaal uitgevoerd buiten de Nederlandse en zelfs buiten de Europese context. De kennis uit deze onderzoeken over multifunctionele stations en de ontwikkeling in en bij stations door private partijen is tot op heden zeer summier vertaald voor Nederlandse stations. Dit onderzoek hier wat inzichten aan toevoegen.

In de Nederlandse context is er weliswaar nog geen onderzoek gedaan op het gebied van de veranderende rol van de gemeente bij het ontwikkelen van stationsgebied, er is wel onderzoeken uitgevoerd naar de veranderde rol van de gemeente in gebiedsontwikkeling in het algemeen. Een artikel dat een goed overzicht geeft van deze discussie is het al eerder genoemde artikel van Buitelaar en Bregman (2016). Zij bespreken de “oude methode” van

blauwdruk planning en hoe dit in de economische crisis tot problemen heeft geleid. Vervolgens wordt ingegaan op de huidige situatie en de problemen die worden ondervonden met de overstap naar een meer faciliterend gebruik (Buitelaar & Bregman, 2016).

Volgens Buitelaar, Feenstra, Galle, Lekkerkerker, Sorel en Tennekes (2012) moeten gemeenten die zich willen richten op de “nieuwe” faciliterende methode van gebiedsontwikkeling dit niet vanuit een afwachterende houding doen. Zekerheid over de voorwaarden verhoogt de investeringsbereidheid van initiatiefnemers. De gemeente moet zich hiervoor tussen een volledige blauwdruk en laissez-faire in manoeuvreren. De structuurvisie en straks de omgevingsvisie zijn hiervoor geschikte instrumenten. Deze beleidsdocumenten schetsen een perspectief zonder dat de mogelijkheden tot inbreng van private initiatiefnemers verloren gaan. De gemeente heeft in het proces vooral een netwerkrol. Ze onderhoudt contact en verbindt verschillende private partijen aan elkaar. Als de private partijen ondersteuning nodig hebben dan is de gemeente actief in de ondersteuning. Gemeenten kunnen kiezen uit een verschillende instrumenten om ondersteuning te bieden. Daarbij valt te denken aan een flexibel bestemmingsplan, maar ook aan directe of indirecte financiering. Gemeenten kunnen initiatiefnemers stimuleren door lage lasten en huren of door hen te helpen bij het aanvragen van landelijke of Europese subsidies (Buitelaar, et al., 2012).

De organische gebiedsontwikkeling heeft ook een impuls gegeven aan flexibele en tijdelijke ontwikkelingen. Hinterleitner, van den Bedem, Kerkoerle en Robbe (2014) beschrijven tijdelijke ontwikkelingen en verdienmodellen in Nederland onder de term stadsacupunctuur. Met deze term worden kleine ruimtelijke interventies in een stad bedoeld die grotere stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling in gang moeten zetten (Hinterleitner, et al., 2014, p. 6). Stadsacupunctuur komt voort uit de tactical urbanism theorie, waar later op zal worden ingegaan. Deze theorie en daarmee ook de ideeën rond stadsacupunctuur zijn slechts zo’n twintig jaar oud en hebben pas de laatste jaren echt bekendheid gekregen. Hinterleitner et al. (2014) beschrijven in hun adviesgerichte en commerciële onderzoek negen cases met een commerciële inslag. Op basis van deze negen cases concluderen ze dat gemeenten vooral moeten beseffen dat tijdelijk betekent dat de duur van de functie eindig is en dat er veel kleine initiatieven flexibel te faciliteren zijn binnen de huidige regelgeving zonder dat er soepeler omgegaan hoeft te worden met de regels. Na de afgesproken periode krijgt de gemeente een evaluatiemoment en de keuze om de tijdelijke invulling door te zetten of de grond permanent te ontwikkelen. Ook geldt dat gemeenten vooral de uitdaging aan moeten durven gaan en daarbij moeten samenwerken met de initiatiefnemer. De “ja, mits-houding” werkt daarbij beter dan de “nee tenzij-houding” (Hinterleitner, et al., 2014, p. 92). Een ander werk uit de advieswereld dat ingaat op flexibele en tijdelijke ontwikkelingen is het boek van Bergevoet en van Tuijl (2013). Dit boek dat focust

op flexibele en tijdelijke oplossingen voor leegstand en krimp besteed ook aandacht aan de manier waarop de gemeente de realisatie gefaciliteerd heeft en welke (beleids)instrumenten zijn gebruikt in verschillende cases.

Er is voornamelijk in het buitenland veel literatuur beschikbaar over Transit-Oriented Development en ook over de rol van private partijen daarin. Het onderzoek van Peng, Li & Choi (2017) is hier een voorbeeld van. In Nederland is er slechts algemene literatuur over private-led development. Buitelaar et al. (2012) besteden aandacht aan de overheidsrol in zulke dit type ontwikkeling. Er komt in Nederland wel steeds meer literatuur over organische en tijdelijke gebiedsontwikkelingen en bottom-up initiatieven. Echter specifieke literatuur die focust op de ontwikkeling van stations met private inbreng is er in voor de Nederlandse context nog niet. Voortbouwend op kennis van zowel private-led en organische gebiedsontwikkeling in Nederland en (private) TOD in het buitenland kan geprobeerd worden specifieke kennis te vormen over ontwikkeling met private inbreng in Nederlandse stations en omringende publieke ruimte. Daarmee kan worden bijgedragen aan de verkleining van het kennishiaat.

Dit onderzoek heeft niet als einddoel een bewijs te leveren voor het functioneren van organische, bottom-up private-led gebiedsontwikkeling in het stationsgebied of de theorie rond faciliterend grondbeleid te toetsen. Het onderzoek heeft als doel condities te identificeren bij de verschillende betrokken partijen die de ontwikkeling van functies, voorzieningen en de publieke ruimte door kleine en middel grote private actoren in Nederlandse stationsgebieden hebben mogelijk gemaakt en gestimuleerd. Met deze kennis kan in vervolgonderzoek verder worden gewerkt om tot uitspraken en theorievorming te komen over organische gebiedsontwikkeling in Nederlandse stationsgebieden.

Theorie

Theoretisch kader

Verschillende theoretische perspectieven hebben bijgedragen aan de kennis rond het handelen van private actoren en de overheid in het algemeen en bij ontwikkelingsvraagstukken. Hieronder worden enkele theorieën kort besproken die bruikbare inzichten hebben opgeleverd over de werking van private ontwikkelingen en de overheidsrol in de huidige Nederlandse planningscultuur. Daarna komen actor-centered institutionalism en beleidsinstrumenten aan bod die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag en een operationalisatie bieden voor het empirische gedeelte van dit onderzoek.

Huidige Nederlandse planningscultuur

Kennis van de huidige Nederlandse planningscultuur is noodzakelijk om de keuzes en interacties tussen partijen in het ontwikkelproces van functies en voorzieningen in het stationsgebied in het juiste perspectief te zetten.

Zoals al eerder besproken is het planningsstelsel in Nederland aan het kantelen (Buitelaar & Bregman, 2016; Needham, 2014, pp. 155-157). Van een plan-led systeem waarbij de gemeenten een actief grondbeleid voeren gaan we steeds meer naar een systeem dat development-led kenmerken vertoont en waar gemeenten nog slechts een faciliterende rol hebben. Deze ontwikkeling is niet alleen te danken aan de grote verliezen die gemeenten in de economische crisis hebben geleden, maar moet worden gezien in een breder, al langer lopend discours (Needham, 2014).

Zo is er al langer een discours rond de privatisering publieke verantwoordelijkheden, zoals publiek grondbeleid. Dit discours heeft zich onder andere getheoretiseerd in de New Public Management (NPM) theorie. De New Public Management theorie is ontstaan uit ontevredenheid met de "oude" public management in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw (Hood, 1991, p. 4). De oude public management werd te staats gestuurd en te gecentraliseerd gevonden. Volgens de NPM is het idee van een grote overheid met veel publieke dienstverlening verouderd. Publieke taken moeten meer gedecentraliseerd en geprivatiseerd worden en de gehele economie moet meer marktgeoriënteerd en resultaatgericht worden en de overheid moet zuiniger worden. De ideeën uit NPM helpen de huidige veranderingen in een historische context te plaatsen. Verbonden aan deze trend is de groeiende populariteit van co-productie en co-creatie. Zeker sinds begin deze eeuw heeft het samen met burgers en maatschappelijke organisaties aanpakken van projecten een enorme toename gezien. Het historisch belang van maatschappelijke organisaties in

Nederland heeft de normalisatie van co-creatieprocessen sterk gestimuleerd (Branden & Pestoff, 2006, p. 494).

Een ander discours waar momenteel veel aandacht voor is, is de focus op flexibel en tijdelijk in de planologie. Deze focus beperkt zich niet alleen tot de praktijk. Ook in theoretisch opzicht worden nieuwe inzichten gevormd. Zo is recent de tactical urbanism theorie opgekomen. Deze theorie komt voort uit een ongenoegen met de moderne en post-moderne planologische theorieën, zoals new urbanism (Silva, 2016). Tactical urbanism verlegt de focus van het te realiseren object naar de te realiseren sociale verandering en het proces daarachter. Hierbij gaat het om bestaande stedelijke bebouwing en bijna altijd om kleine, organische ontwikkelingen. Welke actoren deze ontwikkeling bewerkstelligen maakt in principe niet uit, maar de focus wordt wel gelegd op het samenwerking van verschillende soorten partijen. Ontwikkeling zijn daardoor niet hiërarchisch van aard, maar kenmerken zich door zelf-organisatie (Silva, 2016). Tactical urbanism legt daarnaast de focus op informele ontwikkelingen. Dit staat niet gelijk aan illegaal. Men kan ook informeel ontwikkelen binnen het formele kader. Het idee is dat de ontwikkeling niet volledig ontworpen wordt vooraf en dat de strikte kaders van de “gewone” gebiedsontwikkeling worden losgelaten (zonder ook de juridische kaders los te laten). Hierdoor moet meer ruimte voor input vanuit de samenleving en om te experimenteren ontstaan en wordt de gebouwde omgeving multifunctioneler en flexibeler in gebruik (Silva, 2016). De populariteit van de denkbeelden uit tactical urbanism is ook in Nederland sterk toegenomen. De verschillende voorbeelden van Bergevoet en van Tuijl (2013) getuigen hier van. Tijdelijk en flexibel gebruik zou ook in en rond stations de mogelijkheden voor maatschappelijke inbreng kunnen vergroten. De denkbeelden uit tactical urbanism kunnen hierbij een behulpzaam kader bieden.

De hiervoor genoemde discourses hebben mede de maatschappelijke kijk op gebiedsontwikkeling veranderd. Dit is ook te zien in de opkomst van tal van publiek-private samenwerkingsvormen (PPS) (Needham, 2014). Het bouwclaim-model, joint-venture en concessiemodel zijn hier voorbeelden van. Gemeenten hebben hiermee de mogelijkheid hun positie te kiezen op het continuüm tussen volledig actief en volledige passieve ontwikkeling, met verscheidene PPS en co-creatie-vormen in het midden. Met welke aanpak een gemeente een gebiedsontwikkeling ingaat hangt sterk af van de ontwikkeling en de eigenschappen en middelen van de private actoren en de gemeente (Needham, 2014). Dit onderzoek gaat uit van de huidige planningscultuur en neemt de uitgangspunten die hierboven zijn besproken, zoals de wens tot meer passief grondbeleid bij gemeenten, als uitgangspunten voor het empirische onderzoek. De focus ligt dan ook op PPS- en private ontwikkelvormen van functies, voorzieningen en publieke ruimte in stationsgebieden.

Actor-centered institutionalism

Actor-centered institutionalism is een theorie om beleids- en bestuurs-vraagstukken te analyseren (van Lieshout, 2008). De theorie is ontwikkeld door de Duitse politicoloog Scharpf en combineert methodologisch individualisme met institutionalisme.

De theorie bouwt voort op inzichten uit de communicative action theorie van Habermas en daarmee past Scharpf in de stroming van post-structuralistische denkers als Innes, Healey, Hajer en Dupuy (Boelens, 2010, p. 30). De inzichten van Scharpf en de andere post-structuralistische denkers zijn goed bruikbaar om de interactie tussen actoren in een planologisch proces te analyseren. Deze zijn ook al in de praktijk in Nederland toegepast. Zo heeft een confrontatie tussen theorie en praktijk bij projecten als Heerlijkheid Heuvelland (Limburg) en Stedenbaan (Zuid-Holland) al geleid tot een aanpassing van het strategisch kader, waardoor nieuwe, robuuste en duurzame private allianties aangegaan werden (Boelens, 2010). In de theoretische onderbouwing van dit onderzoek wordt specifiek ingegaan op actor-centered institutionalism, aangezien deze theorie veel nadruk legt op de context en de omstandigheden waarin actoren zich bevinden die het handelen en samenwerken van actoren bepalen. Dit sluit goed aan bij dit onderzoek, aangezien in de context en omstandigheden van specifieke projecten wordt gezocht naar voorwaardenscheppende condities die het netwerk van actoren hebben veranderd, waardoor de mogelijkheden en welwillendheid tot bijdragen van private actoren zijn vergroot.

Actor-centered institutionalism gaat ervan uit dat de actor en de institutie niet los van elkaar te zien zijn, maar dat tegelijkertijd geen van beide de dominante rol heeft. Actoren kunnen in deze benadering individuen zijn, maar vaak gaat het om "samengestelde" actoren, zoals bedrijven of politieke partijen (van Lieshout, 2008). Dit betekent dat het zowel van belang is om te kijken naar de organisatie als naar de vertegenwoordigers van deze organisaties aan tafel in het overleg om het handelen van de actor(en) te verklaren. Instituties worden in deze theorie slechts gezien als een set regels die het handelingskader vormen. De analyse van het gedrag van een actor begint bij het identificeren van de interacties die verklaard moeten worden (Scharpf, 1997). Vanuit deze interacties wordt gezocht naar de middelen en oriëntaties van de actor. Actor capabilities, dat zich het beste laat vertalen met het woord "middelen" in het Nederlands, zijn alle middelen die een actor kan inzetten om een uitkomst op een bepaalde manier en tot een bepaalde hoogte te beïnvloeden (Scharpf, 1997).

Scharpf baseert het gebruik van middelen op de waarden uit de machtstheorie van Lasswell & Kaplan (1950). Deze waarden zijn: gezondheid, verlichting, (financieel) kapitaal, bekwaamheid, genegenheid, rechtschapenheid, macht en respect (Chadwick, 1996). Elk van deze waarden zijn zowel doelen op zich als middelen die een actor kan inzetten om invloed uit te oefenen (Lasswell & Kaplan, 1950, p. 55).

Kapitaal is hiervan het bekendste middel. Een actor kan kiezen om geld in te zetten om zijn doel te bereiken, maar ook ander bezit, zoals een perceel grond of zelfs fysieke kracht (Scharpf, 1997 p. 43). Met bekwaamheid wordt human capital, oftewel kennis en kunde bedoeld die een actor kan inzetten om zijn doel te bereiken. Verlichting is iets moeilijker. Hiermee wordt intelligentie, inzicht en creativiteit bedoeld, evenals het inzicht in persoonlijke en culturele relaties (Lasswell & Kaplan, 1950, p. 55). Een actor kan voor creatieve inbreng zorgen, een goed probleemoplossend vermogen of een sterk strategisch denkvermogen hebben dat hij kan gebruiken om zijn doelen te bereiken. Gezondheid ligt wellicht niet voor de hand als middel om invloed uit te oefenen. Echter, de gezondheid van een actor kan onbedoeld wel degelijk een rol spelen bij de invloed die het uitoefent op een proces. Een persoon die ziek is of veel stress ervaart kan immers minder goed zijn doelen nastreven. Goed met spanning kunnen omgaan kan daarom bijdragen aan het bereiken van de doelen van een actor. Macht is een voor de hand liggend middel om invloed mee uit te oefenen en tegelijk een zeer moeilijk middel. Het middel macht is namelijk zeer breed op te vatten en onderwerp van een zeer uitvoerige filosofische discussie. Hier wordt macht gedefinieerd als de mogelijkheid om andere actoren de wil op te leggen. Macht ontstaat voor een belangrijk deel uit dat men de geclaimde rechten en het bijbehorende handelen kan legitimeren. Legitimiteit is daardoor een belangrijk onderdeel van macht. Legitimiteit kent drie vormen. Input legitimiteit verwijst naar de basis van de macht (Hartmann & Spit, 2016, p. 362). Een gemeente heeft macht, omdat het de burgers vertegenwoordigt middels democratische representatie. Het krijgt het mandaat en de rechten om te handelen namens de inwoners en kan daar ook naar verwijzen in een onderhandeling. Output legitimiteit verwijst naar de mate waarin het resultaat het handelen van een actor rechtvaardigt. Het accepteren van de handelingswijze door andere actoren en belanghebbende burgers geeft macht aan de handelende actor (Hartmann & Spit, 2016, p. 362). Een vervoersbedrijf heeft een sterke positie in een onderhandeling over de inrichting van een stationsgebied als het kan aantonen dat de klanttevredenheid hoog is en de reizigers achter hun voorgestelde plannen staan. Throughput legitimiteit verwijst naar de mate waarin belanghebbenden en burgers actief zijn betrokken in het proces. Een ontwerp dat uit de samenleving zelf komt kan veel moeilijker worden weggezet als technocratisch, niet transparant of als niet in het publiek belang, waardoor de positie van de actor die de samenleving heeft betrokken wordt versterkt. Daarnaast kan getracht worden aan te tonen dat een handeling breed gedragen wordt (Hartmann & Spit, 2016, p. 362). Een ander voorbeeld van macht dat van belang is in een onderhandelingsproces is de toegang tot informatie (Scharpf, 2017, p. 43). Doordat sommige actoren over informatie beschikken die niet voor iedere actor beschikbaar is, kunnen deze actoren een voordeel hebben in een overleg of onderhandeling ten opzichte van partijen die deze informatie niet tot hun beschikking hebben. Respect is een samenvoeging van status,

reputatie en roem en geeft een actor de mogelijkheid om middels zijn persoon (of organisatie) zelf invloed uit te oefenen (Lasswell & Kaplan, 1950, p. 56). Status en reputatie zijn in het bedrijfsleven gebruikelijke middelen om de concurrentie te overtroeven en opdrachten binnen te halen. Rechtschapenheid bevat de morele waarden en integriteit. Het kan worden gezien als onderdeel van het sociaal kapitaal. Door een beroep te doen op zijn eigen deugdelijkheid of op een gedeelde moraal onder de actoren kan een actor proberen verantwoordelijkheid naar zich toe te trekken, waardoor handelen voor deze actor mogelijk wordt. Genegenheid of affectie heeft betrekking op sociale vaardigheden, liefde en vriendschap (Lasswell & Kaplan, p. 56). Door charmant en innemend voor te komen kan een actor proberen zijn doelen in een overleg te bewerkstelligen. Sociaal kapitaal is een belangrijke factor hierin (Scharpf, 1997, p. 43). Maar niet alleen door goede manieren, maar ook door het hebben van een goed sociaal netwerk kan een actor (via zijn netwerk) proberen handelingen te verrichten. Ook kan een actor proberen zijn sociale kapitaal in te zetten om belanghebbenden en burgers te mobiliseren om zo zijn doelen te bereiken (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 46, 47). Genegenheid an sich (het elkaar aardig vinden) is moeilijk meetbaar en complex, maar komt naar voren in samenwerking, overleg en netwerken, wat beter meetbaar is en een directe invloed heeft op het proces. Elke actor heeft deze acht middelen in meer of mindere mate. De specifieke set middelen zal hiermee per actor verschillen en zo ook de mogelijkheid tot handelen.

Actor oriëntaties zijn wat ingewikkelder. Hier gaat het om de percepties en voorkeuren van een actor. Scharpf gaat niet uit van een neoklassieke economische benadering, maar ook niet van realiteit als sociaal geconstrueerd (van Lieshout, 2008). Actor-centered institutionalism gaat hier precies tussenin zitten. Er wordt aangenomen dat actoren voldoende informatie kunnen vergaren en deze informatie realistisch kunnen analyseren om tot een afgewogen keuze te komen. Maar naast dat actoren handelen aan de hand van hun ratio handelen ze ook aan de hand van normen en voorkeuren. De combinatie hiervan wordt perceived reality genoemd (van Lieshout, 2008). De actor oriëntatie is hier de conceptualisatie van. Het vormt de bril waardoor actoren naar de werkelijkheid kijken en bepaalt hoe, wanneer en welke middelen ze inzetten. Dit maakt de onderhandeling tussen verschillende actoren een tactisch spel, waarbij Scharpf verwijst naar de speltheorie (Scharpf, 1997).

De oriëntatie bestaat uit de percepties en voorkeuren van een actor. De voorkeuren van een actor worden bepaald door de belangen en de waardering van de keuzemogelijkheden van een actor. De perceptie wordt gevormd door normatieve overtuigingen, het referentiekader en de achtergrond van de actor en het onderbewustzijn van de actor (Scharpf, 1997; van Lieshout, 2008). Het is belangrijk om op te merken dat met voorkeuren geen specifieke keuzes bedoeld worden. Het handelen vindt op deze stap nog niet plaats. De voorkeur is het

deel van de keuzeafweging dat door de actor rationeel wordt meegenomen. Samen met de perceptie, het subjectieve deel dat vaak niet expliciet wordt meegenomen in de afweging, wordt een keuze tot inzetten van middelen gemaakt, waardoor handelen mogelijk wordt. Dit betekent dat een voorkeur niet automatisch tot een handeling in die richting leidt. Een normatieve overweging kan bijvoorbeeld zorgen voor een andere keuze, evenals voorziene problemen met de middelen rechtschapenheid en respect (reputatieschade bijvoorbeeld). Daarnaast kan ook het referentiekader een rol spelen. Een actor handelt vaak niet zelf, maar ten behoeve van een groep of een institutie (Scharpf, 1997). Een werknemer is onderdeel van een bedrijf en een gemeente ambtenaar van de overheid. Het onderdeel zijn van een groep beïnvloedt het handelen van een individu. De individuele actor moet immers zijn eigenbelang soms aan de kant schuiven ten behoeve van het bedrijf of de groep. Actor-centered institutionalism ziet op deze manier individuele actoren die samen een samengestelde actor vormen. In hoeverre hiermee rekening moet worden gehouden hangt af van de context (Scharpf, 1997). Bij het onderzoeken van het interne beleid van een bedrijf zijn de individuele actoren van groot belang. Bij een onderzoek naar de interactie tussen verschillende samengestelde actoren zijn individuele personen veel minder belangrijk. Scharpf (1997) geeft hiervoor het voorbeeld van de totstandkoming van juridisch bindende contracten omtrent grondeigendom. Hierin zijn slechts de juridische personen van belang voor het doel van de analyse. Dit onderzoek is in deze zin vergelijkbaar met het voorbeeld van Scharpf, aangezien het ook betrekking heeft op afspraken tussen verschillende samengestelde actoren. De actoren worden daarom in dit onderzoek gezien als de juridische personen.

Beleidsinstrumenten

Een specifieke manier om het handelen van een overheidsinstitutie te beschrijven is middels de beleidsinstrumentenbenadering. Een gemeente heeft verschillende beleidsinstrumenten tot haar beschikking om ruimtelijk beleid uit te dragen en te sturen. Deze instrumenten zijn in Scharpfs termen te zien als middelen van de gemeente die het kan inzetten om een handeling te beïnvloeden. Dit sluit aan bij de definitie die Fenger & Klok (2014) geven van beleidsinstrumenten. Volgens hen zijn dit sturingsmodellen 'die gericht zijn op het realiseren van de doelen van het beleid via beïnvloeding van het gedrag van burgers, bedrijven of particuliere organisaties' (Fenger & Klok, 2014). Over het algemeen worden drie typen beleidsinstrumenten onderscheiden: juridische, economische en communicatieve. Soms wordt hierbij ook nog een vierde type aan toegevoegd, namelijk de fysieke beleidsinstrumenten.

Juridische beleidsinstrumenten zijn specifieke normen die worden gevormd vanuit waarden ten aanzien van gewenst en ongewenst gedrag. Het instrument verbiedt het te beïnvloeden gedrag van de doelgroep of staat het juist toe (Fenger & Klok, 2014, p. 191).

Economische beleidsinstrumenten verbinden financiële prikkels aan het te beïnvloeden gedrag. Gewenst gedrag kan gestimuleerd worden met financiële baten en ongewenst gedrag kan beperkt worden door hier kosten aan te verbinden. Een voorbeeld hiervan is het heffen van parkeergeld in stadscentra, waarmee getracht wordt het aantal bezoekers dat per auto komt te beperken (Fenger & Klok, 2014, p. 191).

Communicatieve beleidsinstrumenten zijn sturingsmodellen die burgers trachten te overtuigen het gewenste gedrag te vertonen. Door het verschaffen van informatie wordt geprobeerd de waardering van bepaalde keuzemogelijkheden te veranderen (Fenger & Klok, 2014, p. 192). Een bijzonder communicatief beleidsinstrument is de netwerksturing. Hierbij wordt geprobeerd het gedrag van actoren en de uitkomsten te beïnvloeden door aanpassingen aan de netwerkstructuur tussen actoren en het functioneren daarvan. Een gemeente kan nieuwe actoren aan het netwerk toevoegen, actoren uitsluiten of individuele actoren met elkaar in contact brengen. Daarnaast kunnen interactieregels tussen actoren worden aangepast en middelen worden herverdeeld om bepaalde actoren te stimuleren dan wel remmen (Driessen, Goverde & Leroy, 2007, pp. 172-174).

Fysieke beleidsinstrumenten zijn veranderingen in de ruimte die ongewenst gedrag fysiek moeten bemoeilijken of onmogelijk moeten maken of gewenst gedrag aantrekkelijk.

Voorbeelden hiervan zijn het plaatsen van poortjes op stations, die zwartrijden veel moeilijker maken en de recente plaatsing van betonblokken in drukke winkelgebieden om terroristische aanslagen met vrachtauto's tegen te gaan (Fenger & Klok, 2014, p. 192).

De vier hierboven besproken typen beleidsinstrumenten bevatten elementen uit verschillende van Lasswells waarden, zoals macht, respect en ervaring. Beleidsinstrumenten kunnen daarmee niet als een volledig andere benadering worden gezien dan actor-centered institutionalism. Zoals eerder besproken heeft elke actor een andere set middelen tot zijn beschikking. Een gemeente zit in een unieke positie wat betreft zijn middelen, omdat ze wetgevende macht bezit. Deze macht geeft de overheid (en in dit geval de gemeente) het alleenrecht en de legitimiteit om de hierboven besproken beleidsinstrumenten te gebruiken. Een private actor kan bijvoorbeeld niet zomaar een subsidie verstrekken. De juridische instrumenten geven bovendien een gemeente de mogelijkheid om sommige regels van het proces aan te passen. Andere actoren kunnen dit niet en zullen zich naar deze regels moeten schikken.

Aangezien beleidsinstrumenten gezien kunnen worden als een specifieke vorm van middelen uit actor-centered institutionalism is het niet noodzakelijke beide theorieën te operationaliseren en actief te gebruiken in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt specifiek

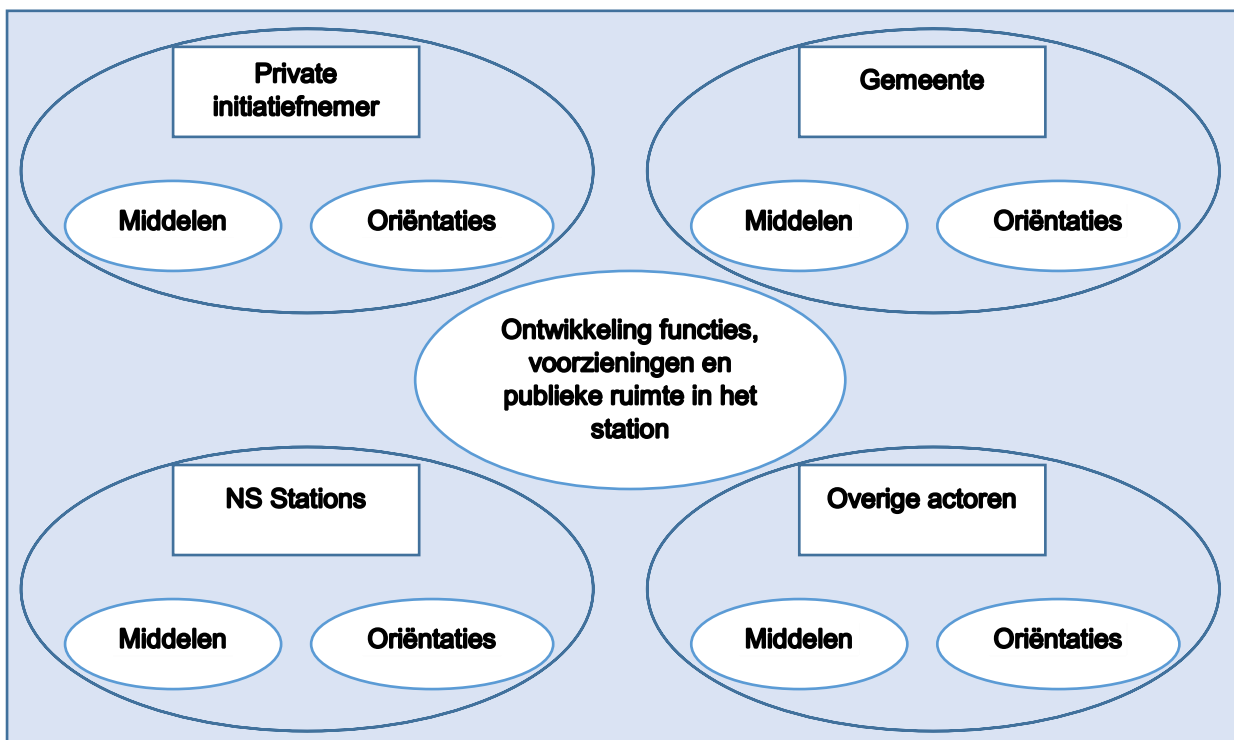
gekozen om te werken volgens actor-centered institutionalism, aangezien met deze theorie meer bevraagd en verklaard kan worden dan door alleen naar beleidsinstrumenten te vragen. Immers, door de financiële inbreng aan een gemeentelijke respondent te vragen zullen ook de economische en bijbehorende juridische sturingsmodellen naar voren moeten komen, zoals heffingen en de bijbehorende wet- en regelgeving, aangezien dit financiële en machtsmiddelen zijn. Ditzelfde geldt ook voor de andere soorten sturingsmodellen. Daarnaast ligt de focus op de private initiatiefnemers, welke normaal gesproken geen beleidsinstrumenten tot hun beschikking hebben. Als laatste heeft actor-centered institutionalism als voordeel dat het onderscheid maakt tussen de vertegenwoordigende persoon en de organisatie. Dit is een perspectief dat een beleidsinstrumentenbenadering of een van de andere (post-)structuralistische theorieën niet kan bieden. Actor-centered institutionalism geeft zo de mogelijkheid om in dit onderzoek de verschillen binnen een organisatie te onderzoeken. Dit past goed in het onderzoek, aangezien er tegenover de kleine private partijen en individuen grote organisaties staan, zoals de NS en de desbetreffende gemeenten. Door ook de verschillen binnen de grote organisaties en de rol van de vertegenwoordigende personen te onderzoeken kan meer informatie en een breder beeld van de belangrijke condities in het proces en overleg worden verkregen dan wanneer dit niet wordt gedaan.

Operationalisatie

Hierboven zijn theorieën besproken die een ondersteuning kunnen leveren voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Na bespreking van deze theorieën is er gekozen om het onderzoek vorm te geven met behulp van de actor-centered institutionalism theorie van Scharpf. Met behulp van deze theorie is tot een operationalisatie gekomen dat de leidraad vormt voor het empirisch gedeelte van dit onderzoek. Deze operationalisatie is eerst schematisch gevisualiseerd (figuur 2).

In dit onderzoek wordt gezocht naar condities die private (lokale) actoren in staat stellen en welwillend maken om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station. Deze condities worden onderzocht en geoperationaliseerd met behulp van de middelen en oriëntaties van actoren uit actor-centered institutionalism. Middelen en oriëntaties van actoren zijn daarmee de belangrijkste te meten variabelen. In figuur 2 zijn deze dan ook bij elke soort actor te zien. De ontwikkelde functies, voorzieningen en publieke ruimte in en om het onderzochte station is de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Persoonsgegevens en functie binnen de organisatie waar men werkzaam is worden meegenomen als controlevariabelen.

In het schema staan vier typen actoren, NS Stations is altijd betrokken, omdat het hun eigendom is. De gemeente kan een belangrijke rol spelen in ondersteuning en heeft een formele rol als het initiatief gemeentelijke openbare ruimte raakt. De laatste twee zijn de private initiatiefnemer zelf en de lokale betrokkenen en huurders die door deze initiatiefnemer bij het station betrokken worden. Het schema bevat geen pijlen. Het is namelijk te simpel om rechtlijnige causale relaties te veronderstellen in de complexe processen die worden onderzocht. De actoren hebben namelijk met hun handelen niet alleen rechtstreeks invloed op het eindresultaat, maar ook op het proces zelf. Zo kan het handelen van een actor (bijvoorbeeld een gemeente) invloed hebben op het handelen en de mogelijkheden van een andere actor. Alle middelen en oriëntaties in het model hebben daarmee in potentie ook invloed op elkaar. Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen is hierdoor een holistische benadering vereist, waarbij zo veel mogelijk actoren en betrokkenen worden meegenomen. Het uiteindelijke resultaat komt tot stand door middel van diepte-interviews met zoveel mogelijk betrokken actoren per case de invloed van de verschillende middelen en oriëntaties te evalueren en hieruit condities te filteren die van belang zijn geweest voor een succesvolle realisatie van privaat, lokaal initiatief. Onder de methodologie worden de kernbegrippen verder geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt.



Figuur 2: Schematisch overzicht empirisch onderzoek

Methodologie

Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek heeft als doel kennis te leveren over de condities waaronder kleine en middelgrote private actoren anders dan NS en ProRail in staat en bereidwillig zijn om bij te dragen aan functies, voorzieningen en de publieke ruimte in stationsgebieden in Nederland. Het is hiermee vooral een praktijkgericht onderzoek in de diepte, waarbij een specifieke verklaring gezocht wordt voor het slagen van initiatieven waar kleine en middelgrote (lokale) private partijen een rol hebben gespeeld.

In het onderzoek staan de condities die private actoren in staat stellen en stimuleren om bij te dragen aan de ontwikkeling van voorzieningen in het stationsgebied centraal. Om te verkennen wat de invloed is van de verschillende aanwezige condities is het van belang empirisch onderzoek te doen, waarbij de middelen van actoren, actor orientaties en ingezette beleidsinstrumenten door de gemeente gemeten worden. Hiervoor kan zowel een survey-onderzoek, een experiment, als een case study onderzoek worden uitgevoerd. Er is in dit onderzoek voor de case study vorm gekozen, aangezien de totale populatie (het aantal stationsgebieden in Nederland waar een lokaal privaat initiatief is gerealiseerd) tot nog toe klein is en er veel informatie per respondent moet worden verkregen. (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 179; Vennix, 2011, p. 103). Daarnaast ontstaat er middels het kiezen van een paar concrete stationsgebieden meer structuur en duidelijkheid in het onderzoek en de dataverzameling. Door het kiezen van twee stationsgebieden is namelijk diepgang mogelijk, waardoor er meer actoren per stationsgebied kunnen worden geïnterviewd en er ook dieper op de achtergrond van de ontwikkelingen en het stationsgebied zelf kan worden ingegaan. Dit is belangrijk, aangezien in dit onderzoek niet precies duidelijk is welke factoren van belang zijn en invloed kunnen hebben op het slagen van de ontwikkelingen en de exploitatie. Ook is het door te kiezen voor cases tijdens het onderzoek voor de respondenten duidelijk waar het over gaat, zodat specifiekere antwoorden kunnen worden verkregen. De analyse wordt hierdoor concreter en duidelijker. Het is voor dit onderzoek zeer moeilijk om voor een experiment als onderzoeksstrategie te kiezen. De vraagstelling is dan wel verklarend van aard, maar vraagt om kennis over de ideeën en welwillendheid van de actoren ten aanzien van het onderwerp. Dit is zeer moeilijk te isoleren en uit de rest van de context te halen om zo in een experiment te meten. Bovendien is juist een meer holistische benadering gewenst, aangezien er vele condities van invloed kunnen zijn op de uitkomsten en deze niet vooraf allemaal expliciet bekend zijn. Tijdens het onderzoek kunnen er nog veel meer naar voren komen dan kan worden meegenomen in het ontwerp van een noodgedwongen eenvoudig experiment. Daarnaast is het in dit onderzoek erg moeilijk te

werken met randomisatie en is er geen controlegroep aan te wijzen (Vennix, 2011, pp. 74, 75). Het kiezen voor een survey-onderzoek zou in dit geval niet meer respondenten en daarmee geen hogere interne validiteit opleveren. Bovendien kan het zonder concrete case voor de respondenten lastig zijn een specifieke mening en concrete antwoorden te formuleren. Door twee stationsgebieden als cases te nemen kunnen alle van belang zijnde partijen bij deze cases worden meegenomen in het onderzoek. Meer cases is echter niet mogelijk, aangezien het hier om een masterthesis gaat en de tijd beperkt is. Bij meer cases zou de diepgang per case verloren gaan, aangezien het aantal interviews per case zou moeten worden ingeperkt. Door de keuze voor twee cases betreft de onderzoeksstrategie hier een meervoudige, vergelijkende casestudy (Vennix, 2011, pp. 104, 105; Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 183). Aangezien in dit onderzoek niet alle onafhankelijke variabelen van tevoren precies vast te stellen zijn, is het van belang het onderzoek breed te houden. Hierom zijn de cases die zijn gekozen enigszins verschillend van elkaar. Echter, de cases moeten niet worden gezien als tegenpolen van elkaar en daarom kan men hier niet spreken van een deviant case study. Door de cases te laten verschillen op stationsgrootte, doelgroep van de gerealiseerde functies en geografische ligging zou de kans op onopgemerkte systematische en toevallige fouten kleiner moeten worden (Vennix, 2011, p. 186). Dit is echter lastig te bereiken met slechts twee cases, aangezien generalisatie onmogelijk is. Als er verschillen zijn kunnen deze worden geconstateerd en kan tot op zekere hoogte worden onderzocht door welke variabelen deze optreden, wat kennis kan opleveren over de precieze omstandigheden die voor een bepaalde conditie van belang waren in de case. Echter, deze kennis is niet generaliseerbaar, aangezien dit onderzoek niet representatief is.

Onderzoeksmateriaal

Om informatie te krijgen over de middelen, voorkeuren en percepties die van belang zijn om private actoren te stimuleren en in staat te stellen om te investeren in functies, voorzieningen en publieke ruimte in stationsgebieden is het van belang personen binnen de verschillende betrokken organisaties die betrokken zijn bij de onderzochte projecten te ondervragen. De private initiatiefnemers, private exploitanten, lokale betrokkenen die een bijdrage leveren, NS Stations en de gemeente Deurne zijn hiermee in het onderzoek de te onderzoeken actoren. De vertegenwoordigers van deze organisaties zijn de respondenten in dit onderzoek. In onderstaande tabel zijn de respondenten en hun functies overzichtelijk weergegeven.

Case	Rol	Organisatie	Functie	Naam
Lil' Amsterdam	Initiatiefnemer	Pup Creative Agency	Projectleider	
	Facilitator	NS Stations	Stationsmanager	René Wubs
			Senior Consessiemanager	Michel Hueber
	Huurder	Vandennorth & Company	Eigenaar	
		Van Morgen	Mede-eigenaar	Schelto Witsen Elias
Stationspark Deurne	Initiatiefnemer	Coöperatie Stationspark Deurne	Voorzitter	Michel Lintermans
	Facilitator	Gemeente Deurne	Projectleider spoorzone	Vincent Snels
		NS Stations	Stationsmanager	
	Huurder	Daily Deurne	Eigenaar	Henk Schroijen
	Lokale betrokkene	Heemkundekring H.N. Ouwering Deurne	Vrijwilliger Oudheidkamerwerkgroep	

Tabel 1: Respondenten, hun functie en organisatie.

De onderzoeksobjecten worden gevormd door de twee gekozen cases. Deze twee cases zijn ook de complete onderzoekspopulatie, aangezien er geen vergelijkbare cases zijn die ook hadden kunnen worden meegenomen in het onderzoek. Hier zal bij de uiteenzetting van de cases verder op worden ingegaan.

Binnen de te bestuderen cases zijn er in totaal acht organisaties betrokken bij het onderzoek. Voor de case Deurne zijn Coöperatie Stationspark Deurne, Daily Deurne, Heemkundekring Deurne, NS Stations en de gemeente Deurne betrokken. Voor de case Lil' Amsterdam zijn Pup Creative Agency, NS Stations, Vandennorth en Van Morgen betrokken. Voor de case Lil' Amsterdam zijn er twee respondenten van verschillende afdelingen van NS Stations gesproken. Hiermee zijn er in totaal tien respondenten in dit onderzoek. Door het interviewen van deze tien respondenten, vijf per case, worden alle partijen gehoord die een relevante invloed hebben gehad op het ontwikkelproces. Er is echter tijdens het onderzoek wel rekening gehouden met het naar voren komen van andere actoren met een relevante invloed op het ontwikkelproces. Deze zouden dan ook zijn meegenomen in het onderzoek. Hier bleek echter geen sprake van te zijn.

De cases worden behandeld middels informatie uit drie verschillende bronnen. Er wordt literatuurstudie uitgevoerd, interviews afgenomen met vertegenwoordigers van de verschillende betrokken organisaties en daarnaast worden de stationsgebieden geobserveerd door de onderzoeker. Dit laatste dient vooral om een eigen beeld te hebben

ter voorbereiding op de interviews en om een onafhankelijke blik over de onderzoeksgebieden te laten gaan. Hierdoor ontstaat zowel methodentriangulatie als bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 180). De interviews zijn de belangrijkste bron van informatie in dit onderzoek. Voor de interviews is vooraf een interviewgide uitgewerkt door de onderzoeker waarbij door operationalisatie van de gebruikte theorieën interviewvragen en vragenclusters zijn geformuleerd. Deze interviewgide moet structuur geven aan het interview en legt de onderwerpen van te voren al vast. Middels de interviewgide zijn de variabelen die vallen onder middelen en oriëntaties gemeten uit de actor-centered institutionalism theorie. Om tot meetbare items te komen moesten de theoretische begrippen 'middelen' en 'oriëntaties' worden geoperationaliseerd. Dit is gedaan middels het onderstaande operationalisatieschema. De operationalisatie van oriëntatie geeft de dimensies 'voorkeuren' en 'percepties' en is afgeleid van de uitleg die Scharpf (1997) geeft in zijn boek en op van Lieshout (2008). Middelen geeft de dimensies 'gezondheid', 'verlichting', 'kapitaal', 'bekwaamheid', 'genegenheid', 'rechtschapenheid', 'macht' en 'respect' en is afgeleid van Scharpf (1997), Chadwick (1996), Lasswell & Kaplan (1950), Hartmann & Spit (2016) en Koppenjan & Klijn (2004). De dimensies zijn vervolgens verder geoperationaliseerd aan de hand van de hierboven genoemde bronnen.

Begrip	Dimensies	Subdimensies	Indicatoren	Items/vragen
Middelen	Gezondheid	Stress	Beoordeling ervaren werklast	Hoe beoordeelt u de ervaren werklast tijdens het opstarten en de ontwikkelfase van het proces voor u/de organisatie? En hoe beoordeelt u de werklast voor andere betrokken partijen in het proces?
				Hoeveel uren besteedt u gemiddeld aan het project per week?
				Wat is het meeste aantal uren dat u in een week aan het project hebt besteedt?
				Hoeveel uren stonden er in beide gevallen gepland?
			Beoordeling ervaren stress	In hoeverre heeft het project stress opgeleverd bij u of bij anderen?
			Beoordeling invloed stress op proces	In hoeverre heeft de stress invloed gehad op het project?
			Inschatting belang stressbestendigheid en sterk in je schoenen staan in het proces	In hoeverre is stressbestendigheid en sterk in je schoenen staan van belang geweest in dit proces?
		Andere gezondheidsklachten	Aanwezigheid andere gezondheidsklachten tijdens proces	In hoeverre hadden u of anderen tijdens het proces last van andere gezondheidsklachten?
			Beoordeling invloed andere gezondheidsklachten op proces	In hoeverre hebben andere gezondheidsklachten invloed gehad op het project?
	Verlichting	Innovatieve inbreng	Beoordeling aandeel ingebrachte innovatie in het proces door partijen	In hoeverre heeft u/de organisatie voor innovatieve en creatieve inbreng gezorgd in het project? En andere betrokken partijen?
			Kritische beoordeling van de desbetreffende innovatie	Is dit echt innovatief of meer een frissere blik ten opzichte van andere partijen?
		methoden	Gebruikte methoden ter stimulatie creatief denken	Zijn er methoden toegepast om creatief denken te stimuleren (en zo ja welke)?
	Kapitaal	Inbreng kapitaal	Verdeling inbreng financiële middelen	Hoe is de financiële inbreng onder de partijen verdeeld
			Ingebrachte financiële middelen door eigen organisatie	Wat heeft u/de organisatie aan financiële middelen ingebracht?

			Inbreng andere middelen dan geld	In hoeverre hebben partijen ook op een andere manier materiële inbreng gehad in het proces (anders dan geld, bijvoorbeeld ter beschikking stellen van grond of in bruikleen geven van goederen)?
		Financiële constructies	Gebruikte organisatievorm voor verdeling financiële inbreng	Hoe was deze financiële inbreng georganiseerd? Welke constructies?
	Bekwaamheid	Inbreng kennis en kunde	Benoeming inbreng kennis en kunde door de verschillende partijen in het proces	Welke kennis en kunde heeft u/de organisatie ingebracht in het project? En andere partijen?
		Waardering kennis en kunde	Beoordeling omgang met en acceptatie van kennis en kunde door de partijen	Hoe beoordeelt u de omgang en acceptatie van deze kennis en kunde door de partijen?
		Organisatie kennis en kunde	Gebruikte structuur/verdeling voor de inbreng van kennis en kunde in het proces	Hoe was deze kennis en kunde georganiseerd/gestructureerd
	Genegenheid	Relatie met andere actoren	Beschrijving relatie met andere partijen	Hoe zou u de relatie met andere betrokken partijen omschrijven?
		Overleg	Omschrijving structuur overleg	Hoe werd het overleg gestructureerd?
		Netwerken	Gebruikte contacten uit het netwerk	Welke netwerken had de u/de organisatie tot zijn beschikking? En andere partijen?
			Gebruikte contacten uit netwerken van andere partijen	In hoeverre is er gebruik gemaakt van elkaars netwerk?
	Rechtschapenheid	Gedeelde moraal	Beoordeling overeenkomen moraal met andere partijen	In hoeverre komen uw normen en waarden overeen met die van de andere betrokken partijen?
			Beoordeling in hoeverre er rekening is gehouden met verschillen	Hoe werd er volgens u rekening gehouden met morele verschillen in het proces?
	Macht	Invloed	Beoordeling aandeel verschillende betrokken partijen in eindresultaat	Hoe groot is het aandeel van u/de organisatie op het eindresultaat? En het aandeel van andere partijen?
			Pogingen tot vergroten of verkleinen invloed van partijen tijdens proces	In hoeverre is er tijdens het proces geprobeerd de invloed van bepaalde partijen te vergroten of verkleinen?
			Benoeming middelen om invloed uit	Welke middelen had u/de organisatie tot uw

			te oefenen	beschikking om invloed uit te oefenen op het proces?
		Legitimatie	Benoeming achterban van de organisatie	Wie vertegenwoordigd de organisatie in dit project? Waarom heeft de organisatie de legitimiteit om te handelen?
			Beoordeling acceptatie handelswijze door achterban	Hoe werd het handelen van de organisatie volgens u opgevat door degene die de organisatie vertegenwoordigd (zowel in het project als in het algemeen)?
			Beoordeling van de mate waarin burgers en belanghebbenden in het ontwerpproces zijn betrokken	Heeft NS Stations volgens u burgers en belanghebbenden betrokken in het project en zo ja hoe?
		Toegang tot informatie	Beoordeling mate van gelijke toegang tot informatie onder partijen	In hoeverre hadden volgens u de verschillende partijen een gelijke toegang tot informatie? Heeft dit het proces beïnvloed
	Respect	Waardering inbreng	Beoordeling mate van waardering inzet en betrokkenheid door partijen	In hoeverre werd volgens u de inbreng van u/de organisatie gewaardeerd door de betrokkenen in het project? En de inbreng van andere partijen?
			Beoordeling mate van verhoging waardering van inzet en betrokkenheid door partijen tijdens proces	In hoeverre is de waardering door andere partijen en de betrokkenheid van u/de organisatie veranderd tijdens het proces? En bij andere partijen?
				Wat heeft ervoor gezorgd dat u/een andere partij serieuzer werd genomen of dat de inbreng meer gewaardeerd werd door andere partijen?
		Gelijkwaardigheid	Beoordeling mate van gelijkwaardige behandeling van de partijen	In hoeverre vindt u dat u/de organisatie gelijkwaardig werd behandeld ten opzichte van andere partijen? En werden andere partijen gelijkwaardig behandeld?
Oriëntaties	Voorkeuren	Belangen	Benoeming belangen bij het project	Welke belangen had u/de organisatie bij het project?
			Belangen bij gekozen variant	Welke belangen had u/de organisatie bij de gekozen variant?

		Waardering	Reden voorkeur huidige scenario	Waarom is er voor de huidige variant/scenario gekozen?
				Was u/de organisatie voor deze keuze?
			Benoeming positieve en negatieve elementen in huidige scenario	Welke elementen ervaart u/de organisatie als positief in het huidige alternatief en welke niet?
	Percepties	Normatieve overtuiging	Beschrijving veronderstelde uitgedragen waarden in het proces	Welke normen en waarden heeft u/de organisatie geprobeerd uit te dragen in het project?
			Beschrijving persoonlijkheden van betrokkenen	Met welke personen heeft u zoal overleg gevoerd buiten de eigen organisatie?
				Kunt u deze personen beschrijven (persoonlijkheid)?
				Hoe beïnvloedt u het handelen van de organisatie?
		Referentiekader	Personen, organisatie of groep waarvoor wordt deelgenomen aan het proces	Voor wie neemt u deel aan dit project?
			Invloed bedrijf/organisatie op aanpak project door persoon	Hoe beïnvloedt de organisatie uw handelen in het project?
			Invloed persoon op organisatie	Hoe beïnvloedt u het handelen van de organisatie?
		Achtergrond	Beschrijving herkomst persoon	Kunt u wat over uw eigen persoonlijke achtergrond vertellen?
			Beschrijving herkomst organisatie	Kunt u wat vertellen over de achtergrond van de organisatie?

Tabel 2: Operationalisatieschema.

Het schema levert 51 items op die zijn omgezet in interviewvragen. De items zijn uitgewerkt in interviewguides, die zijn afgestemd op elke specifieke actor. In bijlage 1 zijn een voorbeeld van een uitgebreide interviewgide en de kortere interviewguides voor de huurders en lokale betrokkenen weergegeven. Door kwalitatieve analyse van de interviews konden dan met de antwoorden op deze vragen uitspraken worden gedaan over de invloed van de verschillende condities.

Tijdens de interviews zijn de open vragen voorgelegd aan de respondenten en was er ruimte voor de interviewer om door te vragen. Deze interviews kunnen hiermee worden gekwalificeerd als “semi-structured interviews” (Vennix, 2011, pp. 253, 254).

Informatie over de ontwikkelde functies, voorzieningen en publieke ruimte in de onderzochte projecten is ook verkregen door documentanalyse. Deze informatie was voorafgaand aan de interviews (grotendeels) bekend. Informatie uit de interviews kon hier aanvullende inzichten in verschaffen.

Het doel was om middels deze interviews, literatuurstudie en observaties een diepgaand beeld te krijgen over de betreffende cases en verklarende condities te vinden voor private bijdragen aan functies, voorzieningen en publieke ruimte in Nederlandse stationsgebieden. Hierna zijn de interviews getranscribeerd en daarna geanalyseerd in ATLAS.ti. Het doel was om via deze analyse de individuele uitspraken te overstijgen en tot een algemenere beschrijving te komen van de condities die een rol hebben gespeeld bij de private bijdragen in de desbetreffende cases. Hiervoor zijn de interviews gecodeerd en worden verklarende netwerken opgebouwd. Het programma ARLAS.ti is een handige tool voor dit coderen en het visualiseren van netwerken tussen gevonden variabelen. Het eerste niveau van coderen, de open coding, is niet geheel ‘open’ gedaan, omdat hier wel door het theoretisch kader naar de ruwe data is gekeken. Data waar vanuit de theorie geen code voor te geven was is open gecodeerd, evenals specifieke informatie die herhaaldelijk voorkwam. Hiervan is bijvoorbeeld ‘schoon, heel en veilig’ een voorbeeld dat meerdere malen door verschillende soorten actoren is benoemd.

Betrouwbaarheid en validiteit

Een case study is een goede onderzoeksstrategie om een integraal beeld van de onderzoeksobjecten te krijgen (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 186). Echter, het kiezen voor een casestudy in vergelijking met andere strategieën heeft wel consequenties voor de validiteit en betrouwbaarheid. Het belangrijkste nadeel is de beperkte externe validiteit (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 186). Door het kiezen van twee cases met bijzondere eigenschappen is het onmogelijk om generaliseerbare uitspraken te doen die ook gelden

voor andere stationsgebieden in Nederlandse dorpen en steden. Het is hierdoor ook moeilijk om bij te dragen aan (algemene) theorieën. Aangezien bij elke ontwikkeling in of bij het station ongeveer dezelfde (soort) partijen aan tafel zitten is het echter wel waarschijnlijk dat dezelfde condities een rol zullen spelen. Case study onderzoek naar andere stations waar nog geen lokaal initiatief binnen het bestaande station is, moet dit bewijs harder maken. Voor nu betekent dit dat de uitkomsten van dit onderzoek hoogstens indicatief zijn voor toekomstige ontwikkelingen, maar geen wetenschappelijk bewijs leveren. Het onderzoek is niet representatief.

De grote interne validiteit is een groot voordeel van een case study. Er wordt een diepgaand, integraal beeld verkregen van de onderzoeksobjecten. Door de arbeidsintensieve benadering, bronnentriangulatie en de wendbaarheid in een case study onderzoek is de kans op systematische meetfouten kleiner (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 187). Ook wordt hier de interne validiteit verhoogd doordat alle belangrijke onderzoeksobjecten per case betrokken zijn in het onderzoek. Hierdoor is de kans dat er een vertekend beeld ontstaat dat niet overeenkomt met de middelen, voorkeuren of percepties van een van de desbetreffende organisaties zeer klein.

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan zowel positief als negatief beïnvloed worden door het case study design. Door bronnentriangulatie en door de interactie tussen de onderzoeker en respondent tijdens een interview zijn toevallige onregelmatigheden makkelijker waar te nemen. Bovendien kan de onderzoeker de respondent helpen bij vragen waar hij moeite mee heeft (Vennix, 2011, p. 196). Het afnemen van interviews kan ook een nadelig effect hebben door het optreden van intervieweffecten. Hiermee wordt bedoeld dat de respondent zich anders gaat gedragen en gaat antwoorden, doordat de onderzoeker lichamelijk aanwezig is (Vennix, 2011, p. 196). Als de respondent hier vatbaar voor is, dan zal hij geneigd zijn alleen sociaal wenselijke antwoorden te geven of zal hij juist meer zeggen dan hij eigenlijk van plan was.

Non-response was in dit onderzoek geen probleem. De lokale initiatiefnemers en huurders waren kleine bedrijven en relatief gemakkelijk benaderbaar. Bij de grotere organisaties, NS Stations en de gemeente Deurne in dit onderzoek, waren eveneens alle benaderde personen bereid om hun kennis over de cases te delen. Professionele contacten en contacten van collega's hebben hierbij geholpen, evenals de contacten tussen de respondenten onderling. Daarnaast werd het onderwerp door de betrokken organisaties en het werkveld daar omheen als interessant en actueel ervaren, wat de bereidheid om deel te nemen zeker heeft gestimuleerd.

Uiteindelijk heeft maar één potentiële respondent van de in totaal elf benaderde personen niet gereageerd op het verzoek tot een interview. Dit ging om een huurder in de case Lil' Amsterdam. Van hem was alleen een emailadres bekend en deze persoon heeft niet op

mails gereageerd. De overige tien benaderde personen zijn uiteindelijk allemaal geïnterviewd, waaronder ook twee andere huurders in Lil' Amsterdam. Het effect van deze non-response is daardoor bescheiden.

Cases

Zoals bij het onderzoeksmateriaal vermeld zullen er in dit onderzoek twee stationsgebieden als cases onderzocht worden. Omdat het onderzoek naast verklarend ook verkennend van aard is, is het van belang om cases te nemen die enigszins op elkaar lijken, anders is het erg moeilijk om de resultaten van de cases te vergelijken (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 181). Daarom zijn er in dit onderzoek twee cases gekozen waarbij een private actor betrokken was zonder eerdere ervaring met planologische ontwikkelingen (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017; Michel Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Daarnaast gaat het in beide gevallen om inpassingen in het bestaande station en kennen beide cases exploitanten en andere lokale betrokkenen voor de functies en voorzieningen die zijn gerealiseerd, waardoor er in beide cases een tweede groep exploiterende of bijdragende private partijen bij betrokken zijn naast de initiatief nemende private partij. De cases zijn verschillend op geografische ligging, grootte van het station en de doelgroep van de functies. De cases zijn gekozen op convenience basis. Door het bezoeken van een congres en door gesprekken met medewerkers van NS Stations en ProRail zijn deze twee cases geïdentificeerd om te onderzoeken. Het te onderzoeken gebied bij beide cases is beperkt tot het station zelf, het voorplein en de grond in het bezit van gemeente, ProRail en NS die hier direct aan grenst. Dit is gedaan, omdat in dit gebied private investeringen van kleine en middelgrote bedrijven nog vreemd zijn, terwijl dit op de private percelen aangrenzend aan de overkant van de stationspleinen wel gebeurt. Voor de cases is gekozen voor Deurne (Stationspark Deurne) en Amsterdam Centraal (Lil' Amsterdam). Tevens waren dit de enige twee cases die uit de vooraf gehouden gesprekken naar voren kwamen die aan de hierboven genoemde eisen voldeden. In de loop van het onderzoek is getracht hier nog een derde case bij te vinden, maar deze is niet gevonden. Hieronder worden beide cases beschreven.

Coöperatie Stationspark Deurne

Het station van Deurne is een klein station met 4379 in- en uitstappers per dag (Treinreiziger, 2017). De NS bedient het station met één sprinterdienst en één intercitydienst.

De sprinter heeft Deurne als eindbestemming. Hierdoor is Deurne in potentie een overstapstation.

Het station van Deurne is een functioneel station. Het miste volgens velen in Deurne sfeer en uitstraling en het werd als koud en kil ervaren (Lintermans & van Wegen, 2017). Michel Lintermans, inwoner van Deurne en destijds bestuurslid van reizigersorganisatie Rover, besloot in 2014 zelf initiatief te gaan nemen om het stationsgebied te leefbaarder te maken en te verduurzamen. De sfeer en uitstraling moest worden verbeterd om zo de bedrijvigheid en leefbaarheid in het gebied te verhogen. Michel Lintermans heeft zich ingezet om verschillende bewoners, bedrijven en wijkraden bij elkaar te brengen. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van de Coöperatie Stationspark Deurne. Deze coöperatie heeft als doel het ontwikkelen en in stand houden van een aantrekkelijke en bedrijvige woon-, werk- en leefomgeving rond het station Deurne, waarbij groen en duurzaamheid een belangrijke rol spelen (Lintermans & van Wegen, 2017). De coöperatie heeft steun en financiering bij verschillende overheden en partijen gezocht, zoals de gemeente, het waterschap, de Rabobank, NS en ProRail en middels het formuleren en deels zelf uitvoeren van ideeën al verschillende initiatieven weten te realiseren. Zo zijn er weidebloemen en zonnebloemen langs het spoor geplant, is er een watertappunt aangelegd en is er een nieuwe stationskiosk, Daily Deurne (Lintermans & van Wegen, 2017; Stroecken, 2014). Voor vele van deze initiatieven was samenwerking met NS, ProRail en andere partijen cruciaal. De coöperatie heeft ook voor de toekomst nog veel plannen. Zo moet een verbindingszone naar een voetgangersoversteek over het spoor een groene corridor worden en wil de coöperatie graag een ANWB fietsservicepunt in de toekomst in het station gevestigd hebben.

De initiatieven rond Stationspark Deurne zijn in de eerste plaats bedoeld om een prettigere leefomgeving voor de inwoners van Deurne te realiseren, maar dienen ook zeker om toeristen een mooie entree tot De Peel te geven.

Lil' Amsterdam

Het centraal station in Amsterdam is met 174179 in- en uitstappers per dag het op één na grootste station van Nederland (Treinreiziger, 2017). Naast vele binnenlandse verbindingen met NS kunnen reizigers via dit station gebruik maken van intercityverbindingen naar Berlijn en Brussel en de Thalys naar Parijs. Amsterdam Centraal wordt ook door veel toeristen gebruikt die vanaf Schiphol via dit station in het centrum aankomen.

Het centraal station van Amsterdam is een karakteristiek monumentaal gebouw, dat door verschillende verbouwingen toch met z'n tijd is meegegaan. Desondanks hadden verschillende gedeelten van het station geen functie (Metro, 2017). Zo ook de

Amstelpassage, die niet langer een functie had voor passerende reizigers. NS wilde graag een nieuwe beleving voor een nieuwe doelgroep creëren in dit gedeelte van het station. Via een gezamenlijk contact kwam NS in contact met Pup Creative Agency, dat een concept had dat in deze ruimte paste. Hieruit is een samenwerking ontstaan waarbij NS veel verantwoordelijkheid uit handen heeft gegeven en vrijheid aan Pup heeft gegeven (Roos, 2017). Pup Creative Agency is een platform dat kunstenaars en interessante gevestigde partijen met elkaar verbindt en heeft zo verschillende ondernemers met een speciale band met de stad Amsterdam aan het project weten te verbinden. Dit heeft geresulteerd in een zeer diverse retail-, horeca- en evenementenruimte, waarbij beleving en het verhaal voorop staan. Het concept moet gezien worden als een buurt op zich, met een gemeenschap van Amsterdamse ondernemers, vandaar ook de naam Lil' Amsterdam (Roos, 2017).

Lil' Amsterdam is op 7 september feestelijk geopend. Er zitten verschillende pop-up stores en een bar van kleine en grote ondernemers. Zo had Jasper Krabbé er een book & print gallery en verkopen lokale ontwerpers er hun kleding. Maar ook Defensie en Greenpeace hadden een pop-up store. Ook is er Lil' Club, waar feesten kunnen worden gegeven en vinden er verschillende evenementen plaats van lezingen tot yogalessen en dancefeesten (Lil' Amsterdam, 2017a; Roos, 2017).

Pup mag de ruimte in ieder geval voor een jaar invullen. Het contact voor huurders en evenementen organisatoren verloopt in eerste instantie via Pup en niet direct met NS. Pup is daarmee verantwoordelijk voor de invulling. Een kandidaat-huurder wordt voorgesteld aan NS Stations, die een contract afsluit met de huurder. Een huurder, of "contributor" in de woorden van Pup, mag zelf beslissen hoe lang het een pop-up store wil huren. Dit kan het hele jaar zijn, maar ook een maand. Ruilen van winkelruimte met andere huurders onderling komt ook voor. Zo zijn er telkens andere winkeltjes en eettentjes en wordt de bezoeker elke keer een iets andere ervaring aangeboden (Roos, 2017).

Het concept biedt ondernemers en retailers de gelegenheid nieuwe concepten uit te proberen zonder direct een reguliere winkel te hoeven openen. Het instappen is hierdoor laagdrempelig en geeft de mogelijkheid aan nieuwe ondernemers om de eerste stap te zetten of aan bestaande ondernemers en bedrijven om te experimenteren. De tijdelijkheid verlaagd hierbij de risico's (Roos, 2017). Volgens Pup kan het concept worden gezien als een nieuwe retail-formule en is het ook in andere stations en mobiliteitshubs toepasbaar.

Veldwerk

Zoals bij het onderzoeksmateriaal besproken is er gekozen om in totaal tien interviews te houden. Er is ervoor gekozen om een sneeuwbalbenadering te hanteren, waarbij via één

respondent de volgende wordt benaderd (Vennix, 2011). Dit is gedaan omdat het vooraf onduidelijk was welke partijen er precies een invloedrijke rol hebben gespeeld. Daarnaast is het lastig om zelf NS Stations te benaderen zonder de juiste persoon voor ogen te hebben. Normaal gesproken zou een nadeel van deze methode van het zoeken van respondenten zijn dat de onderzoeker te veel binnen het netwerk van de respondenten onderzoekt, waardoor een vertekend beeld zou kunnen ontstaan. In dit geval is dit niet aan de orde, aangezien het in dit onderzoek juist de bedoeling is om verschillende respondenten te bevragen die met elkaar samenwerken. Door de interviews zelf ontstond een beeld van welke respondenten nog meer een belangrijke rol hebben gespeeld. De respondent zelf werd dan naderhand om contactgegevens gevraagd.

Bij beide cases is begonnen met interviews met de private initiatiefnemers, Pup en de Coöperatie Stationspark Deurne. Deze respondenten waren namelijk gemakkelijk bereikbaar en gegarandeerd belangrijk voor het onderzoek. Via hen zijn de contactgegevens van de juiste personen bij NS stations, huurders en lokale betrokken opgevraagd en in het geval van Deurne ook van de verantwoordelijke projectleider bij de gemeente Deurne. In de case Lil' Amsterdam is de stationsmanager van Amsterdam Centraal benaderd via Michel Hueber, contractmanager bij NS Stations en is Van Morgen, de tweede huurder die is geïnterviewd, zelf benaderd. Dit laatste voorkomt dat van de 30 mogelijke huurders alleen de specifieke twee zouden worden gesproken die waren voorgedragen door Pup, wat wellicht een vertekend beeld had gegeven.

Na contact gezocht te hebben en een afspraak gemaakt te hebben kreeg elke respondent een paar dagen voor het interview de globale vragenlijst toegestuurd. De bedoeling hiervan was dat het voor de respondent duidelijk werd waar het interview over zou gaan, zodat dit niet nog uitgebreid besproken diende te worden aan het begin van het interview. De semi-structured aard van het interview voorkwam dat respondenten zich te veel konden voorbereiden. Aan het begin van elk interview werd desondanks toch nog gevraagd of het onderwerp en doel van het interview duidelijk was en werd hier eventueel verduidelijking op gegeven. Na toestemming te hebben gevraagd voor het opnemen van het gesprek werd vervolgens de opname gestart en werd het interview afgenomen. Aan het einde van elk interview werd de respondent nog gevraagd wie er nog meer geïnterviewd moest worden om de contactgegevens van andere interessante respondenten te verkrijgen.

Vooraf was het oorspronkelijk het plan om meerdere interviews te combineren op één dag om zo 3 à 4 onderzoeksdagen in totaal te hebben. Dit bleek echter niet mogelijk doordat de meeste respondenten een zeer drukke agenda hadden en bovendien zorgde de sneeuwbalbenadering ervoor dat interviews niet op hetzelfde moment gepland werden, maar weken na elkaar. Uiteindelijk zijn er op negen verschillende dagen interviews gehouden en

konden alleen de interviews met Michel Lintermans van de Coöperatie Stationspark Deurne en Vincent Snels van de gemeente Deurne gecombineerd worden.

De interviews zijn zoveel mogelijk gehouden op locatie. Dit heeft als voordeel dat de respondent tijdens zijn verhaal ook direct naar zaken kan verwijzen. Dat kan helpen bij het onder woorden brengen van zijn verhaal. Daarnaast kan de onderzoeker op deze manier ook zelf direct een blik werpen op de fysieke objecten die worden genoemd tijdens de interviews.

Respondenten

In totaal zijn er tien personen geïnterviewd, vijf in elke case. In beide cases zijn er drie langere interviews gehouden, met de initiatief nemende actor en twee met de faciliterende actor(en). Daarnaast zijn er in beide cases twee kortere interviews gehouden met huurders en lokale betrokkenen. Hieronder wordt elke respondent kort geïntroduceerd.

Lil' Amsterdam

Projectleider (Pup Creative Agency)

De geïnterviewde projectleider is een jaar lang projectleider geweest voor Lil' Amsterdam vanuit Pup Creative Agency. Pup Creative Agency is een bureau dat creatieve campagnes en concepten ontwerpt. Als projectleider was zij verantwoordelijk voor het contact met NS Stations en de verbinding tussen NS Stations en huurders. Inmiddels is ze gestopt bij Pup en is deze functie op een ander overgegaan (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017).

Michel Hueber (NS Stations)

Michel Hueber is senior concessiemanager bij de afdeling Formuleontwikkeling & Concessie uitgifte van NS Stations. Michel is dagelijkse medeverantwoordelijk voor de verhuur van alle winkels op stations in Nederland. Voor Amsterdam Centraal kreeg hij samen met een collega de opdracht om een invulling te vinden voor de Amstelpassage. Daar is uiteindelijk de deal met Pup uit voortgekomen. Nu contracteert hij elke nieuwe huurder (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

René Wubs (NS Stations)

René Wubs is de stationsmanager van Amsterdam Centraal. Hij is werkzaam op de afdeling Stationsmanagement & Exploitatie van NS Stations. René is operationeel verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op het station, uitgezonderd de treindienst. Voor Lil' Amsterdam is René het belangrijkste aanspreekpunt en overlegpersoon vanuit NS Stations voor Pup en huurders en beoordeelt hij hun plannen en handelen aan de hand van de veiligheidscriteria en kaders die vanuit NS Stations gelden (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018).

Eigenaar Vandennorth & Company (Vandennorth & Company)

Vandennorth & Company is samen met partnerbedrijf Noise eigenaar van Grand Central Spirits, een pop-up store in Lil' Amsterdam. De eigenaar van Vandennorth & Company is verantwoordelijk voor de contacten en verbintenissen van het bedrijf. Grand Central Spirits moet de slijterij van 2020 zijn met veel lokale merken, waarvan Vandennorth & Company zelf de curator is (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018).

Schelto Witsen Elias (Van Morgen)

Schelto Witsen Elias is medeoprichter van Van Morgen, een start-up die hoge kwaliteit bed- en bad-textiel wil verkopen voor een lage prijs door de retail zoveel mogelijk over te slaan in de keten. Van Morgen is een klein bedrijf van vier man. Schelto staat daarom zelf meestal in de winkel die hij ook als kantoor gebruikt. Van Morgen is voornamelijk een onlinewinkel. De pop-up winkel is als showroom bedoeld (S.W. Elias, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018).

Coöperatie Stationspark Deurne

Michel Lintermans (Coöperatie Stationspark Deurne)

Michel Lintermans is voorzitter en medeoprichter van de Coöperatie Stationspark Deurne. Michel is inwoner van Deurne en reist zelf frequent met de trein. Hij vond het station grauw en saai en besloot hier zelf iets aan te doen. Inmiddels kent de coöperatie meer dan 50 leden en worden er verschillende kleine projecten ondernomen ter verbetering van de

openbare ruimte en leefbaarheid (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).

Vincent Snels (Gemeente Deurne)

Vincent Snels is projectleider spoorzone bij de Gemeente Deurne. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk voor het gehele project spoorzone en daarmee ook voor de projecten die Michel Lintermans voorstelt op gemeentelijke grond. Vincent houdt zich veel bezig met bewoners betrekken en bewonersinitiatieven. Buurtrechten zijn daarin een belangrijk middel. Vincent is extern ingehuurd vanuit adviesbureau Minos & Twisk (V. Snels, 19 december 2017).

Stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg (NS Stations)

Bij de kleinere stations is er één stationsmanager voor een hele regio. De stationsmanager voor Deurne heeft daarmee ook stations als Boxmeer, Vierlingsbeek en Maarheeze onder zijn hoede. De stationsmanager is werkzaam op de afdeling Stationsmanagement & Exploitatie van NS Stations. Hij is verantwoordelijk voor het schoon, heel en veilig houden van de kleinere stations in zijn regio. Michel Lintermans heeft zijn toestemming nodig voor projecten op grond van NS Stations. Het contact tussen Michel en ProRail verloopt officieel ook via de stationsmanager. Hij onderhoudt ook contact met Vincent Snels voor zaken met gedeelde verantwoordelijkheid (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).

Vrijwilliger heemkundekring (Heemkundekring Deurne)

De vrijwilliger die is gesproken is al 35 jaar als vrijwilliger actief bij de Heemkundekring. Hij is onderdeel van de oudheidkamerwerkgroep en beheert het beeldarchief. Digitale oude foto's van Deurne kan iedereen in hoge resolutie tegen een kleine vergoeding bij hem verkrijgen. Michel Lintermans heeft de oude foto's voor zijn projecten ook van hem (vrijwilliger Heemkundekring, persoonlijke communicatie, 30 januari 2018).

Henk Schroijsen (Daily Deurne)

Henk Schroijsen is eigenaar van Daily Deurne en daarmee huurder van de kiosk op het station van Deurne. Samen met een werknemer biedt hij zes dagen per week van zeven tot

zeven broodjes, dranken en snacks aan en een warme plek om te wachten met een krantje. Henk is lid van de Coöperatie Stationspark Deurne en werkt samen met de coöperatie als zijn winkel in de plannen een rol kan spelen of hij via zijn winkel iets voor of samen met de coöperatie kan betekenen. Ook organiseren ze samen kleine evenementen (H. Schroijen, persoonlijke communicatie, 28 februari 2018).

Analysemethoden

De gehouden interviews zijn getranscribeerd en vervolgens ingevoerd in het analyseprogramma ATLAS.ti. Dit is een computerprogramma dat goed geschikt is voor het analyseren van grote hoeveelheden kwalitatieve data middels het toekennen van codes aan tekstfragmenten en het visualiseren van verbanden.

Voor het analyseren van de data zijn verschillende methoden beschikbaar. De keuze voor een coderings- en analysemethode hangt sterk af van de hoofdvraag en het doel van het onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om condities te identificeren die kleine en middelgrote lokale private partijen in staat stellen en bereidwillig maken om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station. Deze condities worden uit de verschillende verhalen van de respondenten in de twee cases gefilterd. Dit betekent dat de individuele verhalen overstegen worden en er wordt gezocht naar een eerste vorm van abstractie. Het onderzoek is echter wel opgezet vanuit een theoretisch basis. De interviews en interviewvragen zijn geoperationaliseerd aan de hand van de actor-centered institutionalism theorie. In de analyse wordt daarom vastgehouden aan het case study design, maar om tot een gestructureerde abstractie te komen worden voor open coding en classificatie van codes Grounded Theory elementen toegepast. Het doel van deze methode is om verder te gaan dan een beschrijving of vertelling van de ervaringen van de respondenten en tot een universele verklaring te komen, een theorie (Creswell, 2013, p. 83). Een methode als phenomenology is hier minder goed op zijn plaats, aangezien deze methode veel meer ingaat op de ervaring met een bepaald fenomeen. Er wordt gezocht naar een gedeelde ervaring tussen respondenten die vervolgens wordt beschreven. Abstractie heeft veel minder de nadruk (Creswell, 2013, pp. 76-82).

Grounded Theory is een gestructureerde methode van analyseren. Deze methode kent drie niveaus van codering. De eerste fase van coderen is open coding. De onderzoeker probeert hier de data te ordenen in categorieën. Ideeën die opkomen over de te vormen categorie worden bijgehouden in memo's. De onderzoeker probeert dit zo onafhankelijk en onbevooroordeeld mogelijk te doen, ook ten opzichte van al bestaande theorieën (Creswell, 2013, pp. 83-86). De tweede fase van de codering is de axial coding. De codes uit open

coding worden ondergebracht in categorieën of families. Hieruit komt een kernfenomeen naar voren waar causale condities, gekozen strategieën, gevolgen en een context omheen geplaatst kunnen worden. Hieruit kan een model worden gevormd. De laatste fase van codering is selective coding. Hierin wordt met behulp van het model naar de data gekeken, waardoor hypothesen kunnen worden geformuleerd en getoetst en uiteindelijk alle categorieën kunnen worden verbonden in een samenhangende beschrijving (Creswell, 2013, pp. 86-89).

In de analyse is begonnen met open coding van de tien transcripten in het programma ATLAS.ti. Dit is niet volledig 'open' gedaan, zoals bij Grounded Theory gebruikelijk is. Dit is gedaan aan de hand van de middelen en oriëntaties uit de theorie, aangevuld met volledige 'open coding'. Middelen als gezondheid, kapitaal en macht hebben allen verschillende codes gekregen die hiermee samenhangen. Gezondheid kent bijvoorbeeld codes als 'werkdruk', 'stress' en 'gevolgen stress'. Daarnaast zijn er door open coding nog verschillende codes toegekend rond thema's als 'netwerk' en 'burgerparticipatie'. Hier werd veelvuldig over gesproken in alle interviews en dit verdient hiermee ook duidelijk aandacht in de analyse. Uiteindelijk zijn alle interviews voorzien van codes. In totaal zijn er op deze manier 752 unieke codes toegekend, waarvan veel maar één of enkele keren voorkwamen. Enkele codes kwamen zeer vaak voor, tot wel 55 keer. Hierna is geprobeerd het aantal codes te reduceren. In sommige gevallen bestonden er namelijk naast elkaar twee of meer codes die hetzelfde betekende. Na reductie bleven er 691 codes over. Dit was nog steeds een hoog aantal, maar er is vrij uitgebreid gecodeerd en de totale hoeveelheid data bestaat uit meer dan 120000 woorden. De volgende stap die is gemaakt is het onderverdelen in familiecodes. Dit is resultaatgericht gedaan. Eerst is er gekeken welke codes er het meest voorkwamen. Aan de hand hiervan zijn uiteindelijk twaalf families gemaakt. Onder andere 'werkwijze', 'inbreng' en 'netwerk' zijn familiecodes die op deze manier zijn aangemaakt. De overige codes zijn zoveel mogelijk aan deze familiecodes toebedeeld. Aan de hand van de codes en familiecodes kon de data zodanig doorzocht worden dat hiermee het beschrijvende deel van de resultaten, de empirische bevindingen, is geschreven. Voor de verklarende resultaten, de conclusie, en de beantwoording van de hoofdvraag is hier op voortgebouwd. Codes in de familie 'netwerk' kwamen veruit het meeste voor. Na bestudering van de achterliggende stukken tekst bij de codes in 'netwerk' is dit als eerste belangrijke conditie genoteerd en als begin van een verklarend netwerk. Door bestudering van andere families en stukken tekst die hierbij horen is hier een verklarend netwerk omheen gebouwd. Netwerk is hierin het 'core phenomenon', zoals bedoeld in Grounded Theory. Een aantal andere codes die hiermee zijn gelinkt konden ook worden aangemerkt als belangrijke condities. Daarnaast konden een aantal individuele belangrijke condities worden geïdentificeerd die al als zodanig waren

aangemerkt door respondenten. Met deze informatie is in de conclusie de hoofdvraag beantwoord.

Het softwareprogramma ATLAS.ti is in dit onderzoek gebruikt om de data te ordenen en te helpen bij de analyse. In het programma kunnen op overzichtelijke wijze alle transcripten naast elkaar worden geopend en gecodeerd. Vervolgens kan op codes door alle transcripten tegelijk worden gezocht. In het programma kunnen codes, memo's en netwerken gemaakt worden. Voor dit alles is ATLAS.ti niet nodig, slechts pen en papier zouden volstaan. Het programma genereert dan ook geen resultaten. Het is slechts een hulpmiddel om de data te ordenen en het zoeken door de data te structureren en te vereenvoudigen. Alle handelingen moeten nog steeds zelf door de onderzoeker ingevoerd worden. Het programma is echter wel zeer behulpzaam en tijdbesparend in het bijhouden van frequenties van codes en het zoeken op codes of quotes.

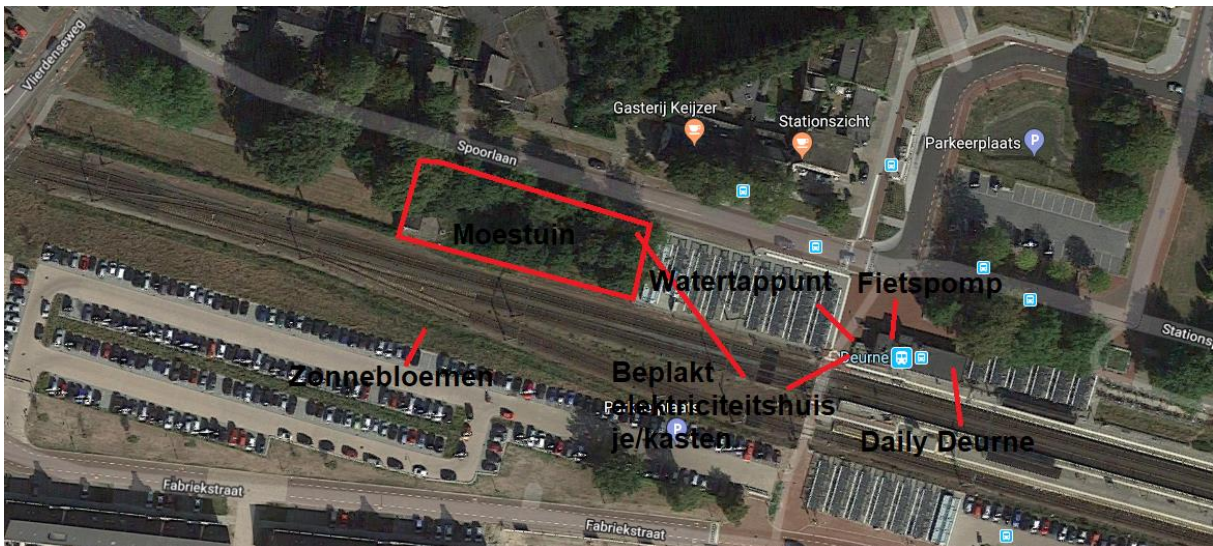
Tijdens de verschillende vormen van codering is telkens rekening gehouden met het feit dat hier met twee cases wordt gewerkt. Dit is ook in de bespreking van de resultaten doorgevoerd. Zo zullen eerst de twee cases apart, within case, worden beschreven, waarna in de conclusie aan de hand van beide cases, cross case, de hoofdvraag wordt beantwoord.

Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken die voortkomen uit de tien geanalyseerde interviews. Dit wordt gedaan aan de hand van vijf punten. Allereerst een beschrijving van het project, daarna worden de betrokken actoren gepresenteerd en wordt ingegaan op de onderlinge relaties. Vervolgens worden de bijdragen van elke actor aan het project besproken aan de hand van de middelen uit actor-centered institutionalism. Eerst worden deze punten voor de case Deurne besproken en daarna voor de case Lil' Amsterdam. In de conclusie wordt dan vervolgens aan de hand van de bevindingen voor beide cases de hoofdvraag beantwoord.

Coöperatie Stationspark Deurne

Het project



Afb. 2: Overzichtskaart projecten Deurne (Bron base layer: Google Maps, 2018).

De projecten van de Coöperatie Stationspark Deurne zijn niet los te zien van de bredere ontwikkelingen in de spoorzone Deurne. Het project spoorzone Deurne is een transformatie van een saai en grauw stationsgebied met veel oude industriële gebouwen naar een fris ogend gebied met de focus op “voorzieningen voor reizigers, P+R, fietsenstallingen, de bereikbaarheid van het station, dus de hele infrastructuur d’r rondom heen, de inrichting van de infrastructuur ontwikkelen en realiseren en herontwikkelen van vastgoed” (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Het begin van het project was in 2005 en kwam voort uit het beleid van ‘Mooi Brabant’, wat als een van de pijlers het opruimen van oude bedrijventerreinen had. Het was de tijd voor de economische crisis en samen met de

ontwikkelaar AM werden grootse plannen gemaakt met wonen en appartementen. Het bestemmingsplan dat daaruit voortvloeide is uiteindelijk tegengehouden door de Raad van State. Naar aanleiding hiervan is Vincent Snels bij het project betrokken. Vincent is direct aan de slag gegaan. *“De herstart zeg maar, is geweest door het eerst maar in hapklare brokjes te knippen”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Dit heeft ertoe geleid dat het project spoorzone veel flexibeler werd en overzichtelijker voor bestuurders. De invulling per deelproject kon dan ook gewijzigd worden zonder dat het hele plan moest worden herzien. Ook heeft Vincent Snels zeer actief de buurt bij de projecten betrokken. Plannen werden voordat bestuurders ze te zien kregen met afgevaardigden van de desbetreffende wijkraden besproken en die konden ook op een gelijkwaardig niveau meepraten en aanpassingen aan de plannen doen. Dat burgers ook echt zelf beslissingen kunnen nemen over hun buurt en zelfs opdracht gevend zijn is volgens Vincent de reden dat burgers zo actief betrokken blijven. *“De rol van het gemeentebestuur is opdracht-gevend. En op den duur gaan burgers afhaken, dat zie je in de praktijk ook”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). In Deurne wordt er dan ook budget beschikbaar gesteld als burgers een initiatief aandragen en inmiddels zijn er zo al meer dan 200 initiatieven. Dit beleid is verankerd in het project ‘Deurne Doet Het’.



Afb. 3: Station Deurne.

Deze nieuwe werkwijze heeft de ruimte gegeven aan Michel Lintermans om ook zijn inbreng te hebben. Michel was in 2014 zijn baan kwijt en zocht iets om te doen. Hij kwam Vincent Snels tegen op een informatieavond en is met hem gaan praten over zijn ideeën. Vincent Snels zegt hierover: *“Dus wat ik gedaan heb is niets anders dan hem de ruimte bieden, kom maar met ideeën”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Michel had al eerder contacten bij NS en ProRail vanuit zijn werk bij reizigersorganisatie Rover. Op advies van Vincent is Michel zich gaan professionaliseren en heeft hij een coöperatie opgericht. Dit heeft hij gedaan met behulp van Coopnet, een organisatie die coöperaties begeleidt. Inmiddels bestaat de coöperatie uit vier bestuursleden en 50 leden, zowel bewoners als ondernemers uit de buurt. Michel Lintermans doet veel inspiratie op door naar andere stations te kijken. *“Het watertappunt kwam ik tegen op station Amersfoort, de zwerfboekenkast in Houten”* (Michel Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Het watertappunt (zie afbeelding 4) werd ook het eerste project van Michel Lintermans, die toen nog niet de coöperatie had opgezet. Hierna richtte met een mede bestuurslid de coöperatie op en volgde er meer projecten: het beplakken van de elektriciteitshuisjes, de moestuin, het inzaaien van zonnebloemen, plantenbakken en viooltjes in de gemeenteperken en binnenkort fototegels en af en toe een evenement. De Coöperatie Stationspark Deurne draagt zo met allemaal kleine initiatieven bij aan de verbetering van de beleving op het station. De coöperatie werkt ook samen met NS Stations via de stationsmanager voor de regio. Dat heeft moeten groeien. De stationsmanager zegt hierover: *“Michel en ik hebben elkaar verder gevonden, ook elkaar leren begrijpen en zo, want dat is ook heel belangrijk”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).



Afb. 4: Het watertappunt, station Deurne.

De projecten van de coöperatie zijn voor Vincent Snels goed in te passen in de omgeving en de plannen van de gemeente. In de wisselwerking die is ontstaan zorgt de gemeente vaak voor de randvoorwaarden of zet de buitendienst in. Zo is voor de mobiele moestuin een stuk grond langs het spoor van NS door de gemeente aangekocht en in bruikleen gegeven aan de coöperatie. Uiteindelijk zorgt de coöperatie zo voor extra en kwalitatieve invulling die de beleving en de leefbaarheid van het gebied ten goede komt. Vincent Snels geeft het volgende voorbeeld van een honden uitlaatveldje: *“Samen met buurtbewoners heeft de coöperatie, wij hebben de hekwerken gezet, zij hebben het groen gedaan met elkaar en bestraat en een bankje geplaatst enzovoorts”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).



Afb. 5: De moestuin, station Deurne.

De Coöperatie Stationspark Deurne zorgt ook voor een verbinding tussen NS Stations en bewoners en de gemeente en bewoners. *“Michel is echt de link tussen enerzijds Deurne zelf en wat er gebeurt op een station”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Ook Henk Schroijen van Daily Deurne, de kiosk op het station, is lid van de coöperatie. Hij helpt ook actief mee aan de beleving door een stukje gastvrijheid te bieden. Henk heeft ook profijt van de coöperatie, want die zorgt voor hem ook voor een uitbreiding van zijn netwerk en zorgt ervoor dat Henk meer aan uitstraling en evenementen kan doen dan dat hij alleen zou kunnen doen. Ook in de nabije toekomst zal de coöperatie een rol blijven spelen in de verdere verfraaiing van station Deurne. Binnenkort worden er fototegels geplaatst met afbeeldingen van Deurne rond het station en het is nog altijd Michels droom om uiteindelijk een groen en duurzaam station te realiseren.



Afb. 6: Daily Deurne van binnen. Een prettige plek om te wachten, station Deurne.

Actoren

De initiatiefnemer die hier onderzocht is, is de Coöperatie Stationspark Deurne. Deze coöperatie verenigt buurtbewoners van de wijken Sint Jozefparochie en Deurne West en ondernemers uit de buurt, zoals Henk Schroijs van Daily Deurne. De coöperatie heeft 50 leden en vier bestuursleden. Michel Lintermans is de voorzitter en de rest van het bestuur bestaat uit een hovenier, een student en een medewerker van jeugdwerk Vreekwijk. De coöperatie bedenkt verschillende initiatieven voor het station en levert daarmee een stukje lokale invulling en beleving dat door zowel NS Stations als de gemeente moeilijk te realiseren is. *“Met negentien stations heb ik niet de tijd om zo diepgaand met de gemeentes te gaan overleggen om dat soort dingen uit te werken. Het kan mijn taak ook nooit zijn dat ik de gemeente inga”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).

De coöperatie moet constant overleg voeren met andere betrokken partijen. Michel heeft veelvuldig overleg met Vincent Snels van de gemeente Deurne. Vincent Snels zegt hierover: *“Michel en ik spreken elkaar ten minste één of twee, soms drie keer per week. Dan hebben*

we wel even contact op een of andere manier via app, telefoon of wat dan ook, dus dat gaat heel makkelijk” (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). En ook met de stationsmanager is er regelmatig overleg. Voor de coöperatie is dit noodzakelijk, want zij hebben toestemming nodig van de gemeente, NS Stations of ProRail als een project op hun grond zou komen, ook al gaat het slechts om een bloembak. Maar daarnaast gaat het ook om de één-tweetjes zoeken, kijken waar de coöperatie en andere partijen elkaar kunnen aanvullen.

“En ik had contacten met NS en met ProRail, dus ik help hem op weg in de contacten. Ik heb uiteindelijk ook een stuk financiering geregeld hier in huis weer, dus steeds de één-tweetjes zoeken. Zo is er ook een watertappunt gekomen, de gemeente kan natuurlijk best wel wat doen, kan relaties inzetten. Je kent de mensen, je weet wat er wel of niet kan. Je weet of het in de plannen past, dus je kunt de wegbereider zijn, waardoor het voor zo’n coöperatie gewoon makkelijker is om het voor elkaar te krijgen” (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).

De coöperatie onderhoudt ook goede contacten met de stationsmanager. Dit gebeurt hoofdzakelijk via de mail. Dat heeft moeten groeien en was in het begin, toen nog onder andere stationsmanagers, niet vanzelfsprekend. De stationsmanager en Michel hebben elkaar leren begrijpen en snappen elkaars handelen. Daarnaast ziet de stationsmanager ook de meerwaarde van de coöperatie in en wil deze zelfs breder inzetten. *“Vorige week heb ik Michel mee in de auto genomen, zijn we een paar stations afgegaan. Nou dan zeg ik gewoon tegen Michel, kijk eens wat jij hier kunt bedenken”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Verder onderhoudt de stationsmanager ook nog goed contact met Vincent Snels. Dit gaat vaak om zaken waar de coöperatie niet bij betrokken is, zoals de aanleg van extra parkeerplaatsen, zoals dit ook in andere gemeenten gebeurt, maar soms gaat hun overleg ook juist over de coöperatie. Als de coöperatie met een idee bij de stationsmanager komt, dan checkt hij dat bij Vincent Snels als dat nodig is. *“Vincent, Michel wil dit en dat, ja dat weet ik. Nou zullen we dat doen of zullen we dat op die manier doen of zullen we het zo en zo aanpakken? Ja is goed”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Zo zorgen de stationsmanager en Vincent ervoor dat ze de toestemming die ze geven aan de Coöperatie Stationspark Deurne goed afstemmen en aanpassingen vragen waar nodig.

ProRail speelt slechts zijdelings een rol bij de projecten van de coöperatie. ProRail geeft slechts toestemming als projecten effect hebben op de perrons of fysieke infrastructuur en het contact gaat meestal indirect. Dit is ook zo vanuit NS Stations opgelegd. Michel Lintermans vertelt daarover:

“Ik had voor 3 juli, dat vergeet ik nooit meer, toen moesten mijn adviseur en ik naar Eindhoven komen, op het matje komen bij de NS. Daar zaten een man van NS en ProRail en die zeiden van: als jij iets wilt realiseren of organiseren, dan vraag jij dat bij de stationsmanager. Is die het er niet mee eens, dan gaat het niet door” (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).

Het contact met ProRail verloopt officieel via de stationsmanager. Dit geldt meestal ook voor het contact tussen de gemeente en ProRail. Michel Lintermans spreekt echter soms ook nog rechtstreeks met ProRail. Over het algemeen is ProRail vrij terughoudend geweest.



Afb. 7: Foto van het oude station van Deurne op het elektriciteitshuisje, station Deurne.

De coöperatie beschikt ook over veel lokale contacten en verbindt lokale betrokkenen. De hovenier in de coöperatie kan klein groenonderhoud doen en de bloemist kan bloemen verzorgen. Door contacten met de Heemkundekring Deurne is de foto op het elektriciteitshuisje mogelijk geworden. Bij het inzaaien van wilde bloemen langs het spoor zijn lokale imkers en de vlinderstichting betrokken. Een belangrijke lokale actor is Henk Schroyen. De stationsmanager zegt hierover:

“Het is wel één die er ook aan meehelpt, want eigenlijk is hij ook toch wel een belangrijke spil in het hele verhaal. Hij is heel klantgericht en, ja dat is wat je graag wil op zo'n station. Wij

hebben daar geen servicepersoneel meer rondlopen net zoals vroeger” (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).

Henk is lid van de coöperatie en werkt vanuit Daily Deurne veel samen met Michel Lintermans. Henk is voor zijn zaak niet afhankelijk van de coöperatie, maar het is wel een meerwaarde voor hem. Andersom heeft de coöperatie met Henk en zijn Daily Deurne ook een ruimte om kleine evenementen en projecten binnen te houden. Voorbeelden hiervan zijn een signeursessie en de zwerfboekenkast. Henk heeft ook contact met de stationsmanager, niet zozeer vanuit zijn rol bij de coöperatie, maar meer voor zijn eigen zaak. Andersom is Henk belangrijk voor de stationsmanager, omdat hij voor een stukje beleving en klantwaarding zorgt voor NS. Dit blijkt uit het gegeven citaat. Henk Schroijsen levert met zijn klantvriendelijke en persoonlijke aanpak in Daily Deurne zeker een belangrijke aandeel aan de beleving op het station.

Bijdragen

De bijdragen aan de projecten van elke actor worden besproken aan de hand van de middelen zoals die in de theorie zijn behandeld.

Gezondheid

Gezondheid heeft geen grote rol gespeeld bij de projecten van de Coöperatie Stationspark Deurne. Fysieke gezondheid zou een kleine invloed kunnen hebben gehad op het proces. Michel Lintermans kwam door ziekte in 2010 thuis te zitten en in die periode hebben zijn eerste ideeën gestalte gekregen. Dit zou dan juist een positieve invloed kunnen hebben gehad op het proces. De werkdruk is tijdens het proces wel hoog geweest. Over de moeite die hij heeft moeten doen zegt Michel Lintermans: *“Eigenlijk heel veel moeite, echt heel veel moeite hebben we ervoor moeten doen en ik ben blij dat ik door heb gezet”* (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Verder is het voor de coöperatie lastig dat projecten door de bureaucratie bij NS Stations vrij lang kunnen duren. Ook voor Vincent Snels was het een intensief proces, vooral omdat er middenin de economische crisis een revitalisering van het stationsgebied moest plaatsvinden. Voor de stationsmanager valt de werkdruk mee. Hij is slechts een half uur per week bezig met station Deurne. Hij heeft echter geen beeld van de werkdruk bij de gemeente en de coöperatie. De stationsmanager zegt hierover: *“Ik denk de gemeente ongeveer hetzelfde als ik, we hebben een hoop ander werk,*

maar we maken ook tijd voor Michel” (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Henk Schroijen heeft ook veel werk moeten verrichten. In het begin was de kiosk volgens hem “een dood aquarium” en door zowel het gebouw zelf als de inrichting totaal te veranderen heeft hij er een goedlopende zaak van gemaakt. Andere lokale actoren hebben niet zo veel werklast van de projecten van de coöperatie. Voor hen is het meer een levering van bloemen of het leveren van beeldmateriaal. Of dit nu voor de coöperatie gebeurt of voor een andere klant maakt niet zoveel verschil. Dit geldt ook voor de Heemkundekring: *“We zijn al blij dat we iemand kunnen helpen”* (vrijwilliger Heemkundekring Deurne, persoonlijke communicatie, 30 januari 2018). De hoge werkdruk aan de kant van de coöperatie en de gemeente heeft enigszins stress opgeleverd, maar dit had geen grote gevolgen. De stationsmanager denkt ook dat het eerder irritatie te noemen is dan stress. Zeker in het begin was het voor NS Stations bijzonder dat er ineens een derde partij inbreng wilde leveren, vooral omdat de coöperatie anders te werk gaat dan de gevestigde partijen en niet bekend is met de processen.

“Het voelt niet goed als hij bij ons nee krijgt en hij gaat dan via een heel andere weg proberen toch een ja te krijgen. Ja zo zijn we niet getrouwd, zeg maar, maar stress is dan wat te veel gezegd, maar dan krijg je wel wrijving” (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).

Door deze irritatie onderling heeft de coöperatie in het begin wel minder voor elkaar gekregen.

Gezondheid heeft vanuit alle betrokken actoren geen significante invloed gehad op het resultaat van de projecten. Alleen het ziek thuiszitten van Michel Lintermans van de Coöperatie Stationspark Deurne zou een zeer klein positief effect kunnen hebben gehad op het proces in de beginfase, maar dit is niet vast te stellen. Wel is er zowel vanuit de gemeente, als de coöperatie en Daily Deurne een hoge werkdruk geweest.

Innovatieve inbreng

Innovatieve inbreng en methoden om tot innovatieve inbreng te komen zijn dimensies van het middel verlichting. Het middel verlichting is geoperationaliseerd volgens het operationalisatieschema in tabel 2. Innovatieve inbreng is beter meetbaar dan het abstracte verlichting.

De creatieve inbreng in de projecten bestaat er voor een groot deel uit dat het uniek is dat er een georganiseerde lokale, coöperatieve organisatie deelneemt aan het proces als ‘derde

partij'. Zowel voor de gemeente als voor NS Stations is dit nieuw en gebeurt dit nog nergens anders in Nederland. De andere blik op het station wordt als prettig ervaren. Met het inzaaien van wilde bloemen heeft de coöperatie bijvoorbeeld aandacht gebracht voor biodiversiteit in de spoorzone, iets wat bij de gemeente niet aan de orde was gekomen. Daarnaast heeft de coöperatie gezorgd voor een verandering in het denken en het proces bij de gemeente.

Vincent Snels zegt hierover: *“Dan moet je ook draagvlak vinden, want het gaat niet over dat het één keer gebeurt, want wat Michel wilde was niet eenmalig iets doen, maar een kentering vroeg hij eigenlijk om”*. (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).

Hierin zit ook de innovatieve inbreng van de gemeente. De gemeente Deurne kent een actief burgerparticipatiebeleid in de vorm van het programma 'Deurne Doet Het'. Dit programma is erop gericht om burgers niet alleen te betrekken bij gemeentelijke taken, maar de samenleving ook opdracht gevend te laten zijn. Geld en middelen kunnen dan vervolgens door de gemeente ter beschikking worden gesteld voor burgers om hun projecten uit te voeren. Dit participatiebeleid en het openstellen voor initiatieven vanuit de samenleving is voor Nederlandse standaarden vergaand. Daarnaast is ook het laagdrempelige contact met de gemeente bijzonder. Zoals al eerder aangegeven kan Michel Lintermans appen en ideeën uitwisselen met de gemeente.

De creatieve inbreng van Henk Schroijs zit in de omgang met klanten, die is anders dan op andere stations. *“Wij zijn heel persoonlijk, heel gastvrij, even een goeiemorgen, weet je die dingetjes allemaal”*. (H. Schroijs, persoonlijke communicatie, 28 februari 2018). Door de persoonlijke benadering van Daily Deurne is de kiosk een huiskamer voor het station.

De grootste creatieve inbreng in de projecten van de coöperatie komt bij de coöperatie zelf vandaan. Het initiatief komt bij bijna alle gerealiseerde projecten bij de coöperatie vandaan. Voor veel van de projecten is door de coöperatie inspiratie opgedaan op andere stations. Enkele recentere projecten zijn eigen ideeën. Gemeente en NS Stations faciliteren vervolgens en geven toestemming.

De creatieve inbreng, het bedenken van nieuwe projecten, is hiermee voor het overgrote deel te danken aan de coöperatie. Gemeente en lokale partners hebben hier een kleinere invloed op gehad. Het participatiebeleid en de werkwijze van de gemeente zijn wel stimulerend geweest. De gemeente heeft natuurlijk wel een grote rol gehad in het gehele project spoorzone Deurne. NS Stations heeft aan het creatieve proces tot op heden nauwelijks zelf bijgedragen. Henk Schroijs heeft creatief zijn eigen zaak vormgegeven.

Financiële inbreng

De financiële inbreng en financiële constructies zijn dimensies van het middel kapitaal. De financiële inbreng in de projecten van de coöperatie komt van vele verschillende kanten. Allereerst heeft de Coöperatie Stationspark Deurne zelf financiële middelen beschikbaar. *“De leden betalen contributie en minimaal één keer per jaar is er een jaarvergadering”* (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Daarnaast heeft de Rabobank financieel bijgedragen aan de coöperatie. Dit geld wordt gebruikt om de organisatie te onderhouden, voor vergoedingen aan bestuursleden en wordt ook geïnvesteerd in projecten die niet geheel door gemeente of NS Stations worden gedekt. Verder leveren de individuele leden van de coöperatie soms ook materiële bijdragen, zoals bloemen van de bloemist en gebak van de bakker die lid is van de coöperatie. Daarnaast wordt er ook aan crowdfunding gedaan (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 18 mei 2018). De gemeente heeft veel geld geïnvesteerd in het project Spoorzone in zijn geheel. Specifiek voor de projecten van de coöperatie is er in enkele gevallen subsidie verleent. De bijdrage van de gemeente zit echter veel meer in tijd en mankracht. NS Stations betaalt aan de projecten van de coöperatie die op terrein onder hun verantwoording vallen altijd mee. Tegenwoordig levert de Coöperatie Stationspark Deurne vaak een offerte aan en dan kan er vanuit NS Stations toestemming worden gegeven en worden betaald aan de coöperatie. Zo heeft NS Stations al veel bijgedragen. *“Nu is er weer een kast bijgekomen met een foto van een mooie zonnebloem. (...) we zijn bezig met de bloembakken om te voorkomen dat daar geparkeerd wordt op het voorplein. Die hebben wij dan weer betaald, die foto's hebben wij ook betaald”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Henk Schroyen heeft veel geld in zijn eigen zaak gestoken. Aan de initiële verbouwing van Daily Deurne heeft NS Stations financieel bijgedragen. Naast de financiële stromen hebben de verschillende partijen ook bijdragen geleverd in niet-financiële en materiële zin. De coöperatie werkt op basis van vrijwilligers. De leden dragen zelf veel in tijd en arbeid bij aan de projecten en daarnaast in materialen, zoals eerder aangegeven. En als er iets moet gebeuren wat de coöperatie niet zelf kan dan zet de gemeente regelmatig de buitendienst in om op die manier bij te dragen. *“Michel of de coöperatie die zet iets in de openbare ruimte, maar dan moet er wel een gat gegraven worden, moet er beton gestort worden. En dan zet ik de buitendienst in”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Ook heeft de gemeente de grond voor de moestuin aangekocht en ter beschikking gesteld aan de coöperatie. Daarnaast besteedt de gemeente ook uren aan het overleg met de coöperatie. Ditzelfde geldt ook voor NS Stations. Daarnaast worden er door NS Stations soms materialen, zoals een overgebleven bord ter beschikking gesteld aan de coöperatie. *“Hij krijgt van mij wel eens een bord dat ik over heb, zodat hij dat op kan hangen”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Daily Deurne werkt veel samen met de

coöperatie en stelt de ruimte wordt in samenwerking gebruikt voor evenementen. Andersom geeft de coöperatie producten uit de moestuin aan Daily Deurne om te gebruiken op de broodjes. Ook andere lokale partners dragen in niet-financiële zin bij aan de projecten van de coöperatie. Zo heeft de heemkundekring na een vergoeding te hebben gekregen voor de eerste foto andere foto's gratis ter beschikking gesteld en heeft de lokale dierspecialzaak de hondenbar gesponsord die voor de ingang van Daily Deurne staat.'

De financiële en materiële inbreng in de projecten van de coöperatie is hiermee verdeeld over hoofdzakelijk drie partijen: coöperatie, NS Stations en gemeente. NS Stations betaalt vaak volledig of grote delen van de projecten. De coöperatie zorgt voor de uitvoering en dit kost veel tijd en arbeid. Daarnaast hebben ze een eigen financiële input die ze uit de contributie, sponsoring en crowdfunding halen. De gemeente levert af en toe een bijdrage in subsidie. Dit is echter minder dan de bijdragen van NS Stations. De gemeente stelt wel tijd beschikbaar, materialen en de buitendienst als dit nodig is. Daily Deurne heeft vooral inbreng in de eigen zaak. Lokale partners leveren af en toe sponsoring in goederen, zoals de foto's van de heemkundekring en planten van de hovenier.

Kennis en kunde

Inbreng, waardering en organisatie van kennis en kunde zijn de dimensies van het middel bekwaamheid die zijn ontstaan na operationalisatie. Iedere betrokken actor heeft andere kennis en expertise. NS Stations heeft veel kennis over de spoorse wereld. Bij de projecten van de coöperatie is voornamelijk de kennis over de dagelijkse operatie van het station belangrijk. Schoon, heel en veilig zijn belangrijke pijlers hierin. Als er technische kennis vereist is dan wordt deze ingewonnen bij ProRail. NS Stations kan hierdoor de projecten van de coöperatie beoordelen en onderbouwd toestemming verlenen of niet. *“Sowieso weten wij wat er kan en niet kan. En aan welke eisen het moet voldoen en wat daarvoor nodig is”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Deze kennis is ook gedeeld met de coöperatie. In het begin had de coöperatie niet voldoende kennis van de spoorse wereld en welke kaders en eisen daarin gelden. Zoals al eerder gezegd zorgde dit voor een verschil in werkwijze en irritaties van beide kanten. NS Stations heeft kennis over de spoorse wereld en de gewenste werkwijze aan de Coöperatie Stationspark Deurne overgebracht. De coöperatie zelf heeft zich ook verder ontwikkeld in de loop van de tijd en meer kennis opgedaan. In het begin is dit vooral kennis geweest over het opzetten en in stand houden van een coöperatie, later meer over praktische zaken, zoals groenonderhoud. Ook bezat de coöperatie al veel kennis over ondernemen en had Michel Lintermans als voorzitter een achtergrond in de handel en economie, wat ook zeer

toepasbaar was. Daarnaast bezit de coöperatie veel lokale kennis. Een belangrijk onderdeel hiervan is het hebben van veel lokale contacten. De coöperatie weet voor elk project de juiste mensen in Deurne te vinden die een bijdrage kunnen leveren. Op deze manier is de coöperatie een verbindende factor geworden tussen lokaal Deurne en de spoorse wereld. De Coöperatie Stationspark Deurne had nooit bestaan zonder het grote lokale netwerk. Allereerst hebben de contacten van Michel Lintermans bij gemeente, NS en ProRail ervoor gezorgd dat de hoge drempel om iets te doen langs het spoor werd overwonnen. Hierdoor kon Michel zich vestigen tussen de deze bestaande partijen en de coöperatie beginnen. De coöperatie had op zijn beurt nooit een coöperatie kunnen zijn zonder het grote lokale netwerk van Michel en de (bestuurs)leden. De coöperatie kan niet zonder de benodigde vrijwilligers en steun van lokale ondernemers en middenstand. Levering van groen, samenwerking met Daily Deurne, Heemkundekring, imkers, de dierenspecialzaak, een natuurfotografe en nog vele anderen waren allemaal noodzakelijk voor hetgeen er tot nu toe gerealiseerd is.

Onderstaande afbeelding geeft een voorbeeld van de lokale partners die bij het station worden betrokken.



Afb. 8: Daily Deurne en de lokale partners, station Deurne

Naast dat Daily Deurne zelf een lokale kiosk is waar Henk, de eigenaar, bijna al zijn klanten kent is er ook hier veel gesponsord vanuit de Deurnese gemeenschap. De koffie en koek op het reclamebord in de cirkel wordt verzorgd door Daily Deurne zelf. Het plantje aan de rand van het hekje is gesponsord door het lokale tuincentrum. De hondenbar in de cirkel naast de deur is gesponsord door de lokale dierenspecialzaak. De foto's aan de buitenkant (andere

kant, niet op deze afbeelding te zien) komen van de Heemkundekring. Daarnaast staan er in de zomer broodjes op het menu met sla en kruiden uit de moestuin van de coöperatie. De gemeente heeft ook een adviserende rol gespeeld naar de coöperatie toe. Voor verschillende projecten is er overleg geweest en is er over de ideeën gespard. Ook heeft de gemeente in de beginfase van de coöperatie ook advies gegeven op organisatorisch vlak. Daarnaast heeft de gemeente Deurne veel lokale kennis doordat de afstand tussen ambtenaar en burger is verkleind, zoals al in de projectbeschrijving is gemeld. De gemeente mist wel de kennis bij NS Stations over kleinere stations. Voor het project spoorzone in het algemeen en voor de projecten van de coöperatie heeft de gemeente om kennis gevraagd over de ontwikkeling van kleinere stations. Volgens Vincent Snels kon NS Stations hier onvoldoende mee helpen, omdat de focus bij hen voornamelijk op de grotere stations ligt (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Voldoende kennis over de ontwikkeling van kleine stations bij NS Stations had de ontwikkeling van station Deurne en de projecten van de coöperatie ten goede gekomen en wellicht het proces versneld. Henk Schroijen heeft vooral zijn eigen kennis als horeca-adviseur gebruikt om zijn zaak op te zetten. Er is met hem nauwelijks kennis of informatie gedeeld, ook niet vanuit NS Stations. Lokale partners als de heemkundekring hebben hun kennis en kunde ter beschikking gesteld voor de projecten van de coöperatie. Met de historische kennis van de heemkundekring zijn de oude foto's op de elektriciteitshuisjes gerealiseerd en wordt er binnenkort een graffitimuurschildering van 200 meter lang gemaakt met hierop een tijdslijn van Deurne. De verschillende betrokken actoren hebben allen andere kennis en expertise die benodigd is bij de projecten van de coöperatie. De coöperatie zelf heeft vooral het lokale netwerk en investeert in de eigen kennis over onder andere groen en onderhoud. NS Stations heeft kennis over de dagelijkse operatie van het station en heeft via ProRail technische kennis over de railinfrastructuur. Deze kennis en de gewenste werkwijze wordt overgebracht aan de coöperatie. De gemeente speelt vooral een adviserende rol en is sparringpartner. Daily Deurne heeft voornamelijk horecakennis voor eigen gebruik en de lokale partners stellen hun lokale kennis en beroepsmatige kennis ter beschikking aan de coöperatie.

Relatie tussen actoren

De relatie tussen de actoren en het overleg zijn dimensies van het middel genegenheid. De relatie tussen alle actoren is op dit moment goed. Dit is echter niet zo vanaf het begin geweest. Michel Lintermans, toen nog zonder Coöperatie Stationspark Deurne, kreeg in het begin moeilijk toegang tot NS Stations. *“Ga maar lekker iets anders doen”* (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017) werd er tegen hem gezegd. De relatie met

de gemeente is wel vanaf het begin goed geweest. De gemeente Deurne heeft Michel Lintermans in het begin toegelaten en de ideeën besproken en op deze manier op weg geholpen. Dit gebeurde voornamelijk in de persoon van Vincent Snels. Echter, niet iedereen binnen de gemeente was overtuigd van het nut van de tijd die in Michel Lintermans en later de coöperatie werd gestoken, maar dit is naarmate het succes zichtbaarder werd bijgetrokken (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017).

De relatie die de gemeente met NS Stations heeft is over het algemeen goed. Echter, aan de achterkant is er toch wel wat spanning. NS Stations en de gemeente Deurne verwijten elkaar geen geld te willen uitgeven en weinig verantwoordelijkheid te nemen. Dit is niet een kwestie die alleen bij de projecten van de coöperatie speelt, maar in het algemeen. Volgens de stationsmanager helpt de coöperatie wel de twee partijen beter met elkaar te verbinden. *“Daar brengt dit verandering in, dit heeft ervoor gezorgd van, maar als we nu eens samen naar dat station kijken. Hoe kunnen we het voor de inwoners mooier maken en tegelijkertijd voor jullie klanten”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018).

De relatie tussen de coöperatie en lokale betrokkenen is altijd heel positief geweest. Lokale betrokkenen hebben op zichzelf geen uitgesproken relatie met NS Stations of de gemeente. Daily Deurne heeft geen verdere relatie met NS Stations behalve dat Henk Schroijen huur betaalt.

De relatie tussen alle partijen is op dit moment goed. Wel is duidelijk te zien dat de relaties tussen de gemeente en NS Stations enerzijds en de Coöperatie Stationspark Deurne anderzijds hebben moeten groeien in de loop van de tijd. De zichtbare resultaten die de coöperatie heeft bereikt zijn hierin leidend geweest. De coöperatie is een verbindende factor in de relatie tussen gemeente en NS Stations en de schakel tussen lokale betrokkenen en de gemeente en NS Stations.

Moraal

De gedeelde moraal is de dimensie die is geoperationaliseerd uit het middel rechtschapenheid. Over het algemeen wordt de moraal door de verschillende personen die zijn gesproken als hetzelfde ervaren. Alle partijen zijn gericht op een goede en professionele samenwerking, waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Dit betekent dat niet alles contractueel hoeft worden vastgelegd. Zeker op lokaal niveau en in het contact met de gemeente is een handdruk ook voldoende. Bij NS Stations speelt dit in mindere mate. Dit hangt ook samen met de duidelijke regels en kaders die nageleefd moeten worden. Vanuit hun ogen zoekt de coöperatie dan ook soms de grenzen op (stationsmanager regio zuidoost-

Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Dit kan wel worden gezien als een klein verschil in moraal. Toch is ook de moraal van NS Stations en de coöperatie grotendeels hetzelfde. De overeenkomst in moraal en denken kan volgens de stationsmanager ook voortkomen uit de overeenkomstige achtergrond van de betrokken personen. *“Ik heb ook een handelsgeest. Dus wat Michel doet is niet vreemd voor mij, ik ben ook van dat soort dingen. En als ik ergens iets kan regelen, doe ik het ook op die manier”* (stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg, persoonlijke communicatie, 22 januari 2018). Hetzelfde geldt ook voor Henk Schroijs van Daily Deurne en Vincent Snels, zij hebben ook een ondernemende, actieve achtergrond.

De gedeelde moraal en de overeenkomstige professionele achtergrond van de overlegpersonen bij de projecten van de coöperatie hebben een belangrijke invloed gehad op het slagen van de coöperatie en zijn projecten.

Invloed

Invloed, legitimatie van de macht en toegang tot informatie zijn de dimensies die zijn geoperationaliseerd uit het middel macht en die hier worden besproken. De betrokken partijen vinden allemaal dat ze veel invloed hebben gehad op het proces en zeker op hetgeen ze zelf verantwoordelijk voor zijn geweest. De coöperatie schat de eigen invloed op de projecten zelfs op 90%, terwijl de stationsmanager het met gemeente erbij ieder eerder op een derde schat. Er is echter wel een groot verschil in waar de actoren invloed op hebben gehad. De gemeente heeft een grote invloed gehad op het project spoorzone in het algemeen en op het proces. Op de projecten van de coöperatie is de invloed voornamelijk organisatorisch en ondersteunend. De invulling en aankleding van de projecten zelf is de verdienste van de coöperatie. NS Stations heeft een grote invloed op de projecten, aangezien ze eigenaar zijn en/of eindverantwoordelijk hebben en daarom toestemming moeten verlenen. Henk Schroijs heeft vooral een grote invloed gehad op zijn eigen zaak. In de coöperatie heeft hij geen grote invloed, maar de goede samenwerking draagt zeker in positieve zin bij. Andere partijen hebben hier nauwelijks invloed op. Lokale partijen hebben ook grote invloed. De vrijwilliger van de Heemkundekring zegt hierover: *“Dat is nogal, want als hij geen foto’s heeft, dan begint hij met niks”* (Vrijwilliger Heemkundekring Deurne, persoonlijke communicatie, 30 januari 2018). Ditzelfde geldt voor andere lokale partners. Hun bijdragen zijn zeer belangrijk om de projecten te realiseren.

De invloed van de coöperatie is, zoals eerder gezegd, niet vanzelfsprekend. In het begin was deze invloed zeer beperkt en moest de coöperatie eerst een voet aan de grond krijgen bij NS Stations. Dit is veranderd naar mate NS Stations en ook meer ambtenaren binnen de

gemeente de resultaten begonnen te zien en deze begonnen te waarderen. Toen het eenmaal liep en positief was wilde iedereen erbij horen. Michel Lintermans zegt hierover: *“Dat is eigenlijk ook wel logisch, want als je niks ziet gebeuren dan denk je van ja, dan kunnen ze wel wat zeggen, maar als er niks gebeurt”* (M. Lintermans, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Een andere reden waarom de coöperatie meer invloed heeft gekregen is de verhoogde professionaliteit van de coöperatie. In het begin van de coöperatie ging Michel Lintermans als hij geen toestemming kreeg van de stationsmanager proberen ergens anders wel toestemming te halen. Hierdoor voelden de stationsmanagers zich gepasseerd en kreeg de coöperatie door de ontstane irritatie uiteindelijk minder voor elkaar. Ook aan de kant van de gemeente was dat het geval. *“Hij laat zich niet zomaar er vanaf praten, dus hij blijft z'n weg zoeken. Soms zelfs wat te veel hoor dan wordt het shopgedrag, wordt dat hier ervaren”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). Nu is de werkwijze en de benadering van NS Stations en de gemeente voor de coöperatie duidelijker en meer gestroomlijnd, waardoor de coöperatie meer vertrouwen en zelfstandigheid geniet. Echter, als de coöperatie een verandering in de openbare ruimte aanbrengt waar NS Stations het niet mee eens is, dan zal NS Stations alsnog de controle meer terugnemen.

De invloed van de partijen is moeilijk vast te stellen, maar alle partijen vinden dat ze veel invloed hebben gehad, zeker op hetgeen ze specifiek verantwoordelijk voor zijn. De een derde inschatting vanuit NS Stations is een inschatting die vanuit de verhalen van betrokken personen een redelijke lijkt. De invloed van de coöperatie is over de loop van de tijd naar een derde gegroeid, doordat ze zich bewezen aan de hand van de geboekte resultaten en de professionaliteit van handelen en communicatie omhoog ging.

Waardering

De waardering van de inbreng en de gelijkwaardigheid in het proces zijn dimensies die zijn geoperationaliseerd uit het middel respect. Over het algemeen wordt het handelen en de inbreng van de actoren door de andere partijen positief gewaardeerd. De inbreng van de coöperatie wordt door de andere partijen als zeer positief ervaren. Voortdurend wordt erop gewezen dat een dergelijke organisatie die vanuit de maatschappij zich inzet voor de openbare ruimte op het station niet vanzelfsprekend is en dat de traditionele partijen blij zijn met de toegevoegde waarde die anders niet aanwezig zou zijn. Ook vanuit de bewoners van Deurne is er veel waardering voor het werk van de coöperatie. De verbeterde uitstraling van het station wordt door veel inwoners als positief ervaren. De vrijwilliger van de Heemkundekring zegt hierover: *“Ik vind petje af voor Michel, want van alles begint hij aan.*

En hij krijgt van alles voor elkaar” (Vrijwilliger Heemkundekring Deurne, persoonlijke communicatie, 30 januari 2018). En ook vanuit de gemeente wordt het werk van de coöperatie zeer gewaardeerd. In het begin was er wel wat weerstand tegen het werken van de coöperatie, omdat ze deels taken overnamen die voorheen door de gemeente uitgevoerd werden, maar uiteindelijk werd de innovatie als iets positiefs ervaren en zat de waardering vooral in dat het werd gezien als een grote stap vooruit in het moderne beheer van de openbare ruimte, waarbij burgers een grote rol spelen.

De inbreng van de gemeente wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Wel zegt Vincent Snels hierover: *“De ene keer wat meer gewaardeerd dan de andere keer, want ook soms afhankelijk van de inhoud van de boodschap”* (V. Snels, persoonlijke communicatie, 19 december 2017). De inbreng van NS Stations wordt ook positief gewaardeerd. De andere partijen zijn zeer tevreden over het resultaat en wat er in samenwerking met NS Stations bereikt is. Echter, de gemeente zou graag nog meer aandacht zien voor kleine stations, zodat er in de toekomst meer mogelijk is op station Deurne.

De inbreng van alle actoren wordt door de andere partijen gewaardeerd bij de projecten die de coöperatie uitvoert. De waardering voor het werk van de Coöperatie Stationspark Deurne is sinds het begin sterk toegenomen, voornamelijk door het zien van de resultaten en het inzien dat dit een grote innovatieve stap is in het beheer van de openbare ruimte op stations. De inbreng van de gemeente en NS Stations wordt andersom ook door de coöperatie als positief beschouwd.

Overzicht

In het bovenstaande is uitgebreid besproken wat iedere partij bijdraagt aan de projecten van de coöperatie. Vanwege de gebruikte theorie van Schrapf en de waarden uit de klassieke machtstheorie van Lasswell & Kaplan is hier niet alleen gekeken naar middelen als geld en kennis, maar ook naar invloed, moraal en gezondheid, waardering, de relatie tussen de actoren en de innovatieve inbreng. Onderstaand is dit per actor in een schema gezet.

Middel	Coöperatie Stationspark Deurne	Gemeente Deurne	NS Stations	Daily Deurne	Lokale partners
Gezondheid	Geen duidelijke invloed, hoge werkdruk	Hoge werkdruk	-	Hoge werkdruk	-
Innovatieve inbreng	Meedoen an sich en plek opeisen tussen de traditionele partijen, frisse ideeën	Ruimte geven, kentering in denken over rolverdeling overheid-maatschappij	Ruimte geven	Gastvrije aanpak, stations-huiskamer, service	Meedoen
Financiële inbreng	Contributie van leden, inzetten van financiën en goederen uit sponsoring	Tijd en mankracht, af en toe subsidie	Merendeel van de kosten van projecten op hun grond	In eigen zaak, ruimte beschikbaar stellen aan coöperatie wanneer nodig voor evenementen	Sponsoring in geld (o.a. crowdfunding) en goederen en vrijwilligerswerk
Kennis en kunde	Beheer en groenonderhoud, lokaal netwerk en know how	Wet- en regelgeving, professionele contacten, algemeen advies	Dagelijkse operatie van het station, rail-infrastructuur	Horecakennis en ervaring, klantenkennis	Zeer uiteenlopend, historische kennis, groenonderhoud, financiële ondersteuning, etc.
Relatie tussen de actoren	Goed met alle actoren, in het begin moeilijk met NS Stations	Goed met alle actoren, in het begin intern twijfels over de coöperatie, geen contact met lokale partners	Goed met alle actoren, in het begin moeilijk met coöperatie, geen contact met lokale partners	Goed met alle actoren, weinig contact met gemeente en NS Stations	Goed contact met coöperatie, sporadisch contact met de gemeente

Moraal	Ondernemen en doen, onderling vertrouwen, zakelijkheid minder op de voorgrond	Ondernemen, burgers zelf laten ontwerpen en uitvoeren	Ondernemen, zakelijk, regels en kaders	Ondernemen, klantvriendelijkheid	Inzetten voor de buurt en het dorp
Invloed	groot op de aankleding	Groot op het project Spoorzone in het algemeen, adviserend en organisatorisch bij projecten coöperatie	Toestemming noodzakelijk, eigen inschatting NS Stations is een derde	Bijna 100% op eigen zaak. Grote invloed op de beleving op het station	Grote indirecte invloed, zonder steun en sponsoring kan de coöperatie niets ondernemen
Waardering	Grote waardering voor werk door andere actoren	Voorname-lijk grote waardering, maar afhankelijk van de boodschap	Inbreng wordt gewaardeerd, meer aandacht voor kleine stations gewenst	Veel waardering, zorgt voor verhoging van de beleving en verleent service	Veel waardering vanuit coöperatie, bijdragen minder goed zichtbaar voor andere actoren

Tabel 3: De bijdragen per middel voor de betrokken actoren bij de projecten van de coöperatie.

Lil' Amsterdam

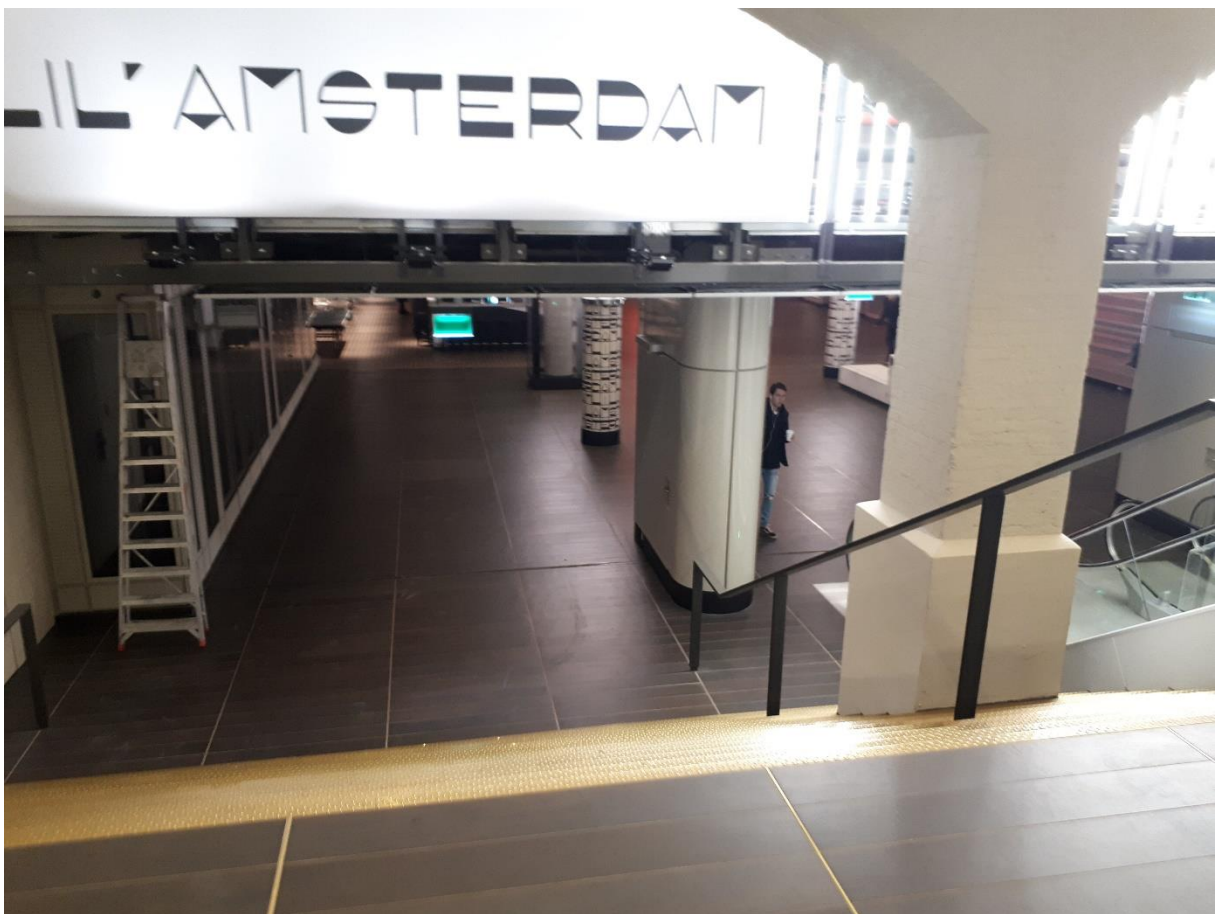
Het project



Afb. 9: Overzicht locatie Lil' Amsterdam in Amsterdam Centraal (Bron: Lil' Amsterdam, 2017b).

Lil' Amsterdam is een concept van Pup Creative Agency. Pup Creative Agency is een marketing- en communicatiebureau uit Amsterdam dat voor zowel grote als kleine namen in Amsterdam en Nederland, evenals internationale namen creatieve campagnes bedenkt. Pup had dit concept al langer, maar kreeg een unieke kans om het concept tot uitvoering te brengen toen NS Stations een partner zocht om samen de Amstelpassage op Amsterdam Centraal mee te vullen. Met de recente aanpassingen aan het station zijn er twee nieuwe passages gebouwd die geen toegang geven tot de perrons, maar zijn bedoeld voor voetgangersverkeer onder het spoor door richting het IJ. Dit is gedaan zodat passanten niet met een ov-chipkaart in- en uit hoeven te checken om aan de andere kant van het station te komen (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). De IJpassage is toen direct in gebruik genomen, maar vanwege de vertraging rondom het sluiten van de ov-poortjes en de opening van de Noord-Zuidlijn is besloten de Amstelpassage nog dicht te laten. Deze was niet nodig voor de passantenstromen en bovendien zou het teveel extra retail-ruimte in één keer toevoegen aan het station. *“Wat je zag gebeuren, was (...) dat wij dusdanig veel vierkante meters aan retail in één keer toevoegde aan het station, dat het ook wel lastig was om dat allemaal in één keer te vullen”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie,

11 januari 2018). Doordat de Noord-Zuidlijn nog meer vertraging opliep, werd er bij de retail afdelingen van NS weer opnieuw nagedacht over het openstellen van de Amstelpassage. Echter, de reguliere retail in de IJpassage liep niet zo hard als gepland en dus werd er naar een alternatieve invulling gezocht die meer mensen autonoom naar het station kon trekken. In eerste instantie leverde dit het idee op voor een foodhall, maar dit idee bleek in de praktijk lastig uit te voeren te zijn door de geplande verbouwing van het station in teken van het Programma Hoogfrequent Spoor (PHS). *“De Amstelpassage die, zoals het er naar uitziet, gaat waarschijnlijk tijdelijk ingevuld worden als zijnde Oosttunnel”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Hierdoor kunnen er geen langdurige contracten worden afgesloten voor de passage, omdat deze over een paar jaar weer wordt omgebouwd.



Afb. 10: Ingang van de Amstelpassage aan de centrumzijde van het centraal station, Amsterdam Centraal.

Gevestigde retailers zullen hierdoor niet zo snel geïnteresseerd zijn in het openen van een winkel in de passage, omdat de korte contractduur om hogere winstmarges en rendementen vraagt. Bovendien *“als je er een reizigerstunnel van maakt, dan is het veel eerder verstandig, zeg maar om er to-go formules in te vestigen”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Het idee van de foodhall is hierdoor losgelaten. Met de moeilijke taak van het vinden van de juiste tijdelijke invulling is NS Stations uiteindelijk naar buiten getreden om een

partner te zoeken voor de tijdelijke invulling. Daarbij was het al duidelijk dat de uiteindelijke opbrengsten voor NS Stations veel lager zouden zijn dan bij een reguliere invulling. Via de eigenaar van Sissy-Boy is NS Stations toen bij Pup Creative Agency uitgekomen. Sissy-Boy is namelijk een keten die in de reguliere brachering van NS Stations zit en de eigenaar van de keten had al contact met Pup. Vervolgens heeft hij Pup getipt en met NS Stations in contact gebracht. *“Toen op gegeven moment via via is er gesprek geweest met de baas van Sissy Boy en de gaf aan dat hier een passage leegstond. En die zei nou is dat niet wat voor Pup”* (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2018). Pup had dit concept om lokale kunstenaars, modeontwerpers en jonge ondernemers een tijdelijk platform te geven op een high-trafficlocatie om zichzelf te presenteren al langer en dit sloot goed aan bij de wensen en eisen die NS Stations had, zeker omdat het extra beleving toe zou voegen en de Amstelpassage een autonome bestemming zou maken. Een nadeel van dit concept voor NS Stations was wel de geringe financiële inkomsten. *“Nou dat zijn heftige beslissen binnen een bedrijf als NS Stations, wat over het algemeen gaat om keiharde pegels verdienen”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2017). Uiteindelijk is men bij NS Stations hiermee akkoord gegaan en zijn in een snel tempo negentien turn-key units en een horecalocatie gerealiseerd. De aankleding is vervolgens geregeld door Pup. Bij de aankleding van de passage is veel gesponsord door contacten uit het netwerk van Pup Creative Agency. Zo hebben Heineken, Philips en Stella Maris onder andere bijgedragen. Na het werven van de eerste huurders kon Lil’ Amsterdam op 7 september 2017 zijn deuren openen.



Afb. 11: Pop-up store van een huurder in Lil' Amsterdam, Amsterdam Centraal.

Lil' Amsterdam is hiermee een samenwerking tussen NS Stations en Pup Creative Agency. Deze samenwerking is ook volledig contractueel vastgelegd, met hierin de verantwoordelijkheden en verplichtingen voor beide partijen. *“Pup Creative Agency die heeft het concept bedacht, de aankleding verzorgd, de huurders geregeld en NS die is nog steeds de huurbaas”* (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017). Daarnaast organiseert Pup de evenementen en is NS Stations verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie net zoals op de rest van het station, het schoon, heel en veilig houden. De huurders worden geïntroduceerd aan NS Stations die hen dan, als hun plannen goedgekeurd zijn, een huurcontract aanbiedt. Pup Creative Agency is hierbij tussenpersoon. De huurders komen voornamelijk uit het grote netwerk wat Pup heeft in de regio Amsterdam. *“Hoe ik hun ken en hoe ze zich zeg maar verkocht hebben, maar voor mij ook wel bewezen hebben, is dat zij een enorm netwerk hebben in ieder geval in groot Amsterdam* (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). Soms zitten hier ook grotere namen bij zoals Auping of Greenpeace. In totaal worden er dan telkens negentien units met vooral kunstenaars en ondernemers en enkele bekendere namen gevuld, waarbij elke huurder een link heeft met Amsterdam. De meeste huurders zitten maar een of enkele maanden in een unit. Daardoor verandert de passage elke paar weken.



Afb. 12: Pop-up store van Van Morgen, een huurder in Lil' Amsterdam, Amsterdam Centraal.

Met het concept Lil' Amsterdam probeert Pup een brug te slaan tussen kunstenaars en beginnende ondernemers en het bredere publiek. Door deze kunstenaars en ondernemers een ruimte op een high-trafficlocatie aan te bieden probeert Pup bij te dragen aan een trend tegen massaconsumptie en online winkelen. Het is de bedoeling dat klanten in Lil' Amsterdam het verhaal achter de producten die verkocht worden kunnen leren kennen. De evenementen dragen daaraan bij en de thema's hiervan vormen ook een verbinding met de rest van de stad. Een voorbeeld hiervan wordt een LHTB-thema rond de Canal Parade. Er vinden echter ook algemenere evenementen plaats, zoals de lancering van een tijdschriftcover.



Afb. 13: Evenement in Lil' Amsterdam, Amsterdam Centraal (Bron: © Tim Buiting, 2017).

Lil' Amsterdam draait nu een half jaar en alle units zijn tot nu toe altijd gevuld geweest. Ook lopen de boekingen voor evenementen goed. In eerste instantie zou Lil' Amsterdam vanaf september 2017 voor een jaar draaien. Begin 2018 zijn de resultaten van Lil' Amsterdam door NS Stations geanalyseerd en is besloten hier nog een jaar aan toe te voegen. In principe is het mogelijk daarna nog uiterlijk te verlengen tot 2021 of 2022, wanneer de passage moet worden omgebouwd tot tijdelijke perrontunnel. Ook begin 2019 zal er weer een evaluatie plaatsvinden waaruit zal blijken of Lil' Amsterdam misschien nog een jaar in de Amstelpassage kan blijven.

Actoren

De initiatiefnemer die hier is onderzocht is Pup Creative Agency. Dit is in hoofdzaak een marketingbureau dat creatieve campagnes ontwerpt en kunstenaars en publiek verbindt. Het bedrijf is gevestigd in Amsterdam en doet voornamelijk regionale en landelijke opdrachten, maar werkt ook hard aan internationale reputatie. Het is een klein bedrijf met 18 medewerkers. Het opvallende hieraan is dat dit allemaal vrouwen zijn (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017; R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Pup beheert het concept en is daarmee in de samenwerking met NS Stations verantwoordelijk voor de invulling en aankleding. Ze dragen nieuwe huurders voor en

hebben het interieur van de passage bedacht. Hiervoor had Pup ook vaak connecties tot zijn beschikking die hierbij konden ondersteunen of werden ingehuurd. NS Stations is eigenaar gebleven van de passage en heeft de verantwoordelijkheid voor de schoonmaak, de veiligheid en de ervaring door de reiziger. NS Stations moet daardoor ook zijn goedkeuring uitspreken over de ideeën die Pup aandraagt voor nieuwe huurders en de inrichting van de passage. René Wubs, stationsmanager van Amsterdam Centraal zegt hierover: *“Ik zit aan tafel om mee te denken over de uitstraling van die ruimte. En kan ik het schoonhouden, gaat het niet te snel kapot”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Dit betekent dat er constant overleg noodzakelijk is tussen Pup Creative Agency en verschillende personen bij NS Stations. Dit overleg is goed gestructureerd. Elke week is er een half uur tot een uur overleg tussen Pup en het technische team van NS Stations. Daarbij gaat het voornamelijk over de verbouwplannen van huurders. Daarnaast is er een half uur overleg over de geplande evenementen met de daarvoor verantwoordelijke personen bij NS Stations. In de praktijk is te zien dat deze meetings steeds korter worden, omdat beide partijen steeds beter op elkaar raken ingespeeld. *“Vroeger duurde die meetings die we elke week hebben soms wel eens anderhalf, twee uur en nu zijn we vaak binnen tien minuten klaar, omdat iedereen precies weet hoe het zit en we weten wat we aan elkaar hebben”* (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017). Dit komt ook omdat de overleggen in de loop van de tijd steeds beter zijn gestructureerd. Er worden agenda's gemaakt, uitvoerplannen en er wordt genotuleerd en voor dit alles zijn templates opgesteld. Vanuit Pup Creative Agency zitten er standaard twee personen bij de overleggen, een projectleider en een curator. Voor NS Stations zit bijna altijd de stationsmanager aan tafel en regelmatig ook de regiomanager voor Amsterdam. Daarnaast zitten voor de technische aspecten de desbetreffende technische personen aan tafel. Af en toe is er naast de twee wekelijkse overleggen ook nog contact over stand van zaken wat betreft de verhuur en opbrengsten met de afdeling formuleontwikkeling en concessie uitgifte van NS Stations. De huurders die in Lil' Amsterdam terechtkomen zijn allemaal kunstenaars, ondernemers en bedrijven die een binding hebben met de stad Amsterdam. De huurders komen voornamelijk uit het netwerk van Pup Creative Agency en dit zijn ook de voornaamste contactpersonen voor de huurders. Een goed voorbeeld hiervan is het Amsterdamse marketingbureau Vandennorth & company, dat Grand Central Spirits heeft, een slijterij in Lil' Amsterdam. De eigenaar zegt over hoe hij gevraagd is om naar Lil' Amsterdam te komen:

“Mij is ooit gevraagd door Pup van Lil' Amsterdam of ik niet eens wilde meedenken om het concept daar te gaan doen. En daar is deze slijterij of Grand Central Spirits uit ontstaan. (...) Ik heb al wat projecten samengedaan met Pup onder andere met Heineken. (...) Maar die [Pup] komen gewoon uit mijn eigen netwerk, dus Amsterdam is eigenlijk ook gewoon een

groot dorp” (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018).

Nu de winkel gerealiseerd is blijft Pup het aanspreekpunt voor Vandennorth. Er wordt regelmatig gebeld, gemaïld en er zijn af en toe meetings. Contact met NS Stations is er nauwelijks. Het moment dat nieuwe huurders hun plannen presenteren aan NS Stations is één van de weinige momenten van direct contact. Alleen bij problemen met de huur is er verder nog contact tussen huurders en NS Stations. Overig contact verloopt altijd via Pup, die zijn tussenpersoon in deze constructie. *“NS Retail zijn ook best wel aardig, maar we hebben er weinig mee van doen, want Pup is nu eenmaal de tussenpersoon daarin”* (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018). De in het onderzoek betrokken huurders kennen beide de stationsmanager niet.

De verschillende huurders in de passage hebben ook onderling contact. Dit gebeurt op de borrels, maar ook tijdens de dagelijkse bezigheden. Hieruit komen soms ook samenwerkingen voort, zoals gratis chocolade van de chocolatier in de passage bij aankoop van beddengoed bij de pop-up van Van Morgen.

De Gemeente Amsterdam heeft tot nu toe geen actieve rol in het proces rond Lil' Amsterdam. De gemeente wordt op de hoogte gehouden en geeft een vergunning af waar nodig, maar is nog geen samenwerkingspartner. Dit is ook niet noodzakelijk, aangezien de gehele Amstelpassage eigendom is van NS Stations en er hier geen sprake is van openbare ruimte. *“In onze dagelijkse operatie speelt de gemeente daar niet een rol in, de invulling van het station”* (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). Een andere reden dat de gemeente niet betrokken is bij Lil' Amsterdam is de snelle realisatie van het project. Lil' Amsterdam was minder dan een jaar na de eerste gesprekken al geopend en richting de gemeente hadden de juiste personen elkaar nog niet gesproken. Inmiddels is de interesse bij de gemeente gegroeid en zijn er meerdere gesprekken geweest tussen Pup en de Gemeente Amsterdam. Een faciliterende rol voor de gemeente in de nabije toekomst en het meedenken over en verbinden van evenementen aan de binnenstad is een aannemelijke mogelijkheid en is gewenst vanuit Pup en NS Stations (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017; M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

Bijdragen

Gezondheid

Gezondheid heeft geen grote rol gespeeld bij de totstandkoming van Lil' Amsterdam. Er zijn in de interviews geen opmerkingen gemaakt over fysieke gezondheid. Wel is er sprake

geweest van stress en een hoge werkdruk bij alle partijen. Vooral bij Pup Creative Agency was de werkdruk hoog. De werklust werd dan ook in het begin flink onderschat. René Wubs zegt hierover: *“Ik zie wel bijvoorbeeld dat een paar van de dames wel zo hard gewerkt hebben van dus dat ik dacht van nou, jij moet wel oppassen van dus dat jij er niet aan onderdoor gaat”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Aan de kant van NS Stations werd de hoge werkdruk ook gevoeld. Deels is dit ook het gevolg geweest van een onderschatting van de werkdruk. Daardoor werden er vaak dagen van tien uur of langer gemaakt. Daarnaast heeft interne druk binnen NS Stations ook spanning op het project gezet. De besluitvorming, zeker op het moment dat het over de huuropbrengst ging die minimaal zou zijn, heeft druk gezet op de mensen die vanuit NS Stations betrokken zijn bij het project. Van hoger af wordt er toch op een andere manier naar een dergelijk project gekeken en werd strakker gekeken naar de financiën en het businessplan. Bestuurs- en directieleden moeten zo ook overtuigd worden van het concept door de mensen die er dagelijks mee bezig zijn om uiteindelijk een positief besluit te verkrijgen. Michel Hueber zegt hierover:

“Uiteindelijk is dat dan toch het verhaal van hoe je het vertelt, wie het vertelt. En nou ja en wat bij NS dan toch wel werkt is als je maar in kaart brengt van wat is je plan. Hoe zit het financieel in elkaar, welke verplichtingen ga je aan? Welke risico's loop je, zitten er evaluatiemomenten in? Wat is je exit-strategie, dus eigenlijk een normale businesscase” (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

Een wisseling van het management begin 2017 en een aantal veranderingen in de direct betrokken personen vanuit NS Stations maakten het werken nog ingewikkelder. Echter, een hoge werkdruk wordt vanuit NS Stations als normaal beschouwd en er zijn dan ook geen aanwijzingen dat de hoge werkdruk het proces heeft beïnvloedt. Wellicht had de realisatie sneller kunnen verlopen, maar dat is op basis van dit onderzoek niet vast te stellen.

Voor de huurders is de werkdruk ook hoog. Ze proberen hun concept te realiseren in de Amstelpassage, terwijl ze meestal geen retail-ervaring of ervaring met het opbouwen van een winkel hebben. Het lanceren van een vernieuwend concept brengt sowieso veel druk met zich mee, want het moet zich nog bewijzen en het is niet vanzelfsprekend dat bezoekers gaan komen. Daarnaast hebben de huurders ook best veel geld in winkels moeten steken in verhouding naar de kleine bedrijven die ze hebben. En als de winkel dan nog niet goed blijkt te lopen dan moet er elke maand geld bij. *“Als je er elke maand geld bij moeten stoppen, is dat wel zwaar ja”* (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018). Deze druk die huurders voelen heeft gevolgen. Sommige huurders zien door deze ervaring af van het verder in de praktijk brengen van hun concept na hun tijd in Lil' Amsterdam. Dit heeft echter geen direct gevolg op Lil' Amsterdam. In het onderzoek zijn

geen verhalen over huurders naar voren gekomen die eerder met hun winkel stopten dan dat zij van tevoren van plan waren.

Gezondheid heeft vanuit alle betrokken actoren geen significante invloed gehad op het tot stand komen en functioneren van Lil' Amsterdam. De werkdruk was, zeker voor de betrokken medewerkers van Pup Creative Agency, in de beginfase soms erg hoog en dit heeft zeker geleid tot stress en irritaties. Echter, een hoge werkdruk en het ervaren van stress wordt door de verschillende actoren als iets normaal beschouwd dat erbij hoort. Er is niemand bezweken onder de druk, maar het onderschatten van de werkdruk heeft in het begin wel het proces vertraagd.

Innovatieve inbreng

De innovatieve inbreng in het project is afkomstig van Pup Creative Agency. Zij zijn ingehuurd voor hun creativiteit en het bedenken en managen van de invulling. Pup heeft het concept bedacht en is verantwoordelijk voor de aankleding van de passage en het vinden van de huurders. In die zin bewaken zij zo ook het concept. Zij bepalen in eerste instantie wat er wel of niet binnen het concept past qua invulling. *“We hebben het creatieve proces echt bij Pup gelaten, daar waren ze ook voor ingehuurd. Dat is hun expertise”* (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). Dit is ook duidelijk vooraf vastgelegd en deze scheiding in verantwoordelijkheden tussen invulling en aankleding door Pup en exploitatie door NS Stations is door het hele project heen duidelijk te zien.

NS Stations heeft Pup ingehuurd omdat ze zelf niet zo 'hip, hot en happening' in de organisatie zijn. Dit betekent niet dat het project niet als innovatie vanuit NS Stations kan worden gezien. Voor NS Stations is het een grote stap vooruit dat er de ruimte wordt gegeven om een vernieuwend concept op een station te implementeren. Dit is nog nooit ergens eerder in Nederland op deze schaal gedaan. Vooral de tijdelijkheid en de thematische invulling maakt dit concept vernieuwend. Daarnaast stuurt NS Stations ook actief bij in het creatieve proces van Pup Creative Agency.

“Wij beoordelen het ontwerp, dus van op kansrijk of niet kansrijk, dan wel we staan te juichen met z'n allen en dat moeten we gaan doen. Daar zijn ook wel dingen minder goed in gegaan op bepaalde momenten, van dus dat een bepaalde uitstraling toch wat te veel rood werd op een bepaald moment. Nou we willen ook weer niet te veel de associatie hebben met, zeg maar, het red light district. Dus op een bepaald moment is daar ook wel weer in bijgestuurd” (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018).

Pup Creative Agency heeft natuurlijk geen eerdere ervaring met stations en sommige ideeën zijn dan ook moeilijk te combineren met de stationsfunctie. Ook al is de passage niet direct

voor reizigers bedoeld, NS Stations blijft verantwoordelijk voor de beleving van de reiziger of passant en de veiligheid. Over ideeën die ver out-of-the-box zijn wordt dan door NS Stations meegedacht om ze wel weer in balans te brengen met de stationsfunctie en de 'station-filosofie' (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). Het citaat hierboven over het overvloedige gebruik van de kleur rood en het imago wat hieraan is gekoppeld geeft hier een voorbeeld van.

De huurders zijn verantwoordelijk voor de innovatieve invulling van hun units. Kunstenaars laten passanten kennismaken met hun kunst en de retailers hebben allemaal een eigen innovatief retail-concept. Lokaal en een duidelijk verhaal achter de producten zijn punten die bij alle huurders terugkomen. Daarnaast wordt er ook geëxperimenteerd met andere manieren van verkoop. *“Creatief is het dat we het anders doen dan andere slijterijen. En dat is qua assortiment, maar ook qua aanbieding, we hebben onder andere een interactieve tafel”* (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018). Voor de meeste huurders geldt ook dat ze nog nooit eerder een winkel hebben gehad. Dit zorgt voor frisse ideeën en voor meer diversiteit in de retail op Amsterdam Centraal. NS Stations heeft hiermee samen met Pup een potentiële broedplaats gecreëerd. Wellicht kunnen nieuwe retailers, partners en formules worden ontdekt die in de toekomst ook op andere stations kunnen worden gebruikt. Dit was ook één van de subdoelen van NS Stations met Lil' Amsterdam. Echter, de huurders die nu in Lil' Amsterdam zitten zijn niet gebonden aan het station en hadden ook op een andere plaats een winkel kunnen openen. De huur is niet zo laag dat het huurders een kans biedt die niet op een reguliere wijze ergens zouden kunnen huren. Het is hiermee maar de vraag of Lil' Amsterdam zozeer als broedplaats voor NS Stations werkt.

De innovatieve inbreng in het project Lil' Amsterdam komt bijna volledig vanuit Pup Creative Agency. Daar zijn ze ook voor ingehuurd. Het handelen van NS Stations is in deze ook innovatief te noemen, omdat ze de ruimte geven voor een nieuw concept en kleine onervaren huurders. Dit is iets wat NS Stations nog nooit eerder heeft gedaan. Verder stuurt NS Stations bij in het creatieve proces van Pup. De huurders brengen de creativiteit in de units met kunst of alternatieve manieren van retail.

Financiële inbreng

De financiële inbreng is duidelijk vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst tussen NS Stations en Pup. NS Stations draagt voor het project zelf een groot deel van de kosten. De invulling en het projectmanagement wordt vervolgens uitbesteed aan Pup, die hiervoor een vergoeding ontvangt. Pup betaalt hiervan hun management en het projectmanagement. De

aankleding die wordt bedacht wordt, na goedkeuring, geregeld en betaald door NS Stations. Ook regelt en betaalt NS Stations de reclamebakken en de wisseling van de fontplaten elke maand. Daarnaast heeft NS Stations de initiële verbouwing betaald. Verder brengt NS Stations ook indirect geld in door het accepteren van weinig omzet of verlies op de huuropbrengst. Zaken als schoonmaak en onderhoud worden ook door NS Stations betaald, maar dit zit in het reguliere budget, aangezien dit integraal in het hele station gebeurt. Het is niet zo dat Pup niets in de aankleding heeft ingebracht. Pup heeft door sponsoring van partners ook grote delen van de aankleding verzorgd en geïnvesteerd. *“Bijvoorbeeld Sissy Boy is een partner van ons en het meubilair komt van Sissy Boy”* (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017). Op eenzelfde manier is de bar gerealiseerd met sponsoring van Heineken, het licht met hulp van Philips en voor de toiletten zijn de contacten met Marie-Stella-Maris gebruikt.

Huurders moeten wel al hun investeringen zelf doen. Als ze zijn geïntroduceerd door Pup aan NS Stations en een kale unit hebben gekregen moeten ze deze zelf volledig inrichten. *“Je hebt de vloer en vier kale muren. En daarin moeten wij investeren en dat houdt in een lichtplan, van het inbouwen van muren, wastafel of een pantry”* (eigenaar Vandennorth & Company, persoonlijke communicatie, 25 januari 2018). Daarna levert Pup lichte ondersteuning aan de huurders voor hun winkel, vooral op het gebied van netwerken, maar voor eventuele marketingondersteuning moet worden betaald. Al met al is het openen van een winkel voor de veelal kleine huurders toch een behoorlijke investering. NS Stations denkt daar iets anders over. *“Die huurders die kunnen er zo in, ja je moet een paar lampjes meenemen en een meubilair”* (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). De financiële inbreng in het project zelf komt voor een groot deel vanuit NS Stations. Zij hebben de verbouwing gedaan, betalen de aankleding en regelen onderhoud en schoonmaak. Pup krijgt een vergoeding van NS Stations voor hun werk en het projectmanagement. Pup levert zelf een financiële bijdrage in de vorm van sponsoring. Huurders leveren de gehele investering in de invulling en aankleding van de individuele units.

Kennis en kunde

De kennis en kunde is duidelijk verschillend tussen alle actoren. Dit is ook een van de redenen voor de samenwerking tussen Pup en NS Stations. NS Stations heeft veel kennis over de dagelijkse operatie van het station en zaken die hieraan gekoppeld zijn, zoals veiligheid en onderhoud. Daarnaast heeft NS Stations retail kennis en bouwkundige kennis. Voor deze verschillende expertises hebben ze veel specialisten in huis.

“Dan heb ik ook nog een ontwikkelaar die zich er ook nog ermee heeft bemoeid, een interne ontwikkelaar, vanwege het feit van dus dat die eigenlijk alles weet van deze ruimte en hoe kan ik daarmee omgaan. En daarnaast mijn adviseur werktuigbouwkunde, die ook best wel nog wat dingetjes heeft moeten doen en een adviseur elektrotechniek” (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018).

Door al deze specialismen heeft NS Stations ook veel mankracht om in te zetten in het project.

Aan de dagelijkse operatie van het station zitten veel regels en kaders vast. Deze regels en kaders worden overbracht op Pup. Dit is nodig, aangezien Pup zelf nog geen kennis en ervaring had met een project op een station. Kennis over retail wordt juist weinig gedeeld. NS Stations ziet zichzelf in dit concept vooral als huurbaas. Pup en huurders krijgen de ruimte en verantwoordelijkheid om zelf de invulling en de retail te realiseren en worden daarin vrijgelaten. Dit vloeit voort uit de duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheden en verplichtingen die contractueel zijn vastgelegd.

“Helemaal aan het begin hebben we de kaders meegegeven aan Pup. Joh, dit zijn de kaders, dit is het contract. Dit is de huurwaarde die wij denken op te brengen, ga daarmee aan de slag. Kom je er niet mee uit, meld je” (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

Pup heeft vooral kennis op marketing en designgebied en in het organiseren van evenementen. Deze kennis hebben ze dan ook gebruikt in het project, maar ze hebben vooral gebruik gemaakt van hun netwerk. Zo heeft Pup voor de inrichting van de passage veelvuldig gebruik gemaakt van designers en andere creatieve partners in hun netwerk. Daarnaast zet Pup ook zijn netwerk in bij het vinden van huurders en hebben ze ook andere partners in hun netwerk zitten die kunnen helpen bij het vinden van geschikte huurders en evenementen. *“Bijvoorbeeld creatief bij een Samhoud Groep Marijn Korver, die kent de hele stad, die heeft goede netwerkconnecties, die heeft ook meegedacht over welk type evenementen”* (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017). Uit hun netwerk halen ze verder ook wat retail en commercieel advies. Pup heeft in zijn netwerk veel potentiële huurders zitten en heeft vele contacten die voor evenementen kunnen zorgen.

De huurders hebben allemaal een andere achtergrond, maar bijna allemaal hebben ze geen retail-ervaring. Ze hebben veel kennis over hetgeen ze doen of maken, maar dit op een station verkopen is voor velen een nieuwe ervaring. Huurders maken dan ook veel gebruik van hun netwerk bij het inrichten van hun winkel. Vanuit NS Stations wordt er echter weinig gedeeld met de huurders. Zoals al eerder gezegd zijn huurders zelf verantwoordelijk voor

hun winkel en wordt er vanuit NS Stations geen retail-kennis gedeeld. Daarnaast wordt er ook weinig kennis gedeeld over loopstromen, terwijl dit wel zeer relevant is voor de huurders. De loopstromen zijn zelfs in het begin verkeerd ingeschat, waardoor er bij sommige huurders een vertekend beeld is ontstaan. Deze huurders voelen zich onvoldoende geïnformeerd. De kennis en kunde die wordt ingebracht in Lil' Amsterdam is duidelijk verschillend voor alle betrokken actoren. NS Stations heeft veel kennis over de dagelijkse operatie van het station en de regels en kaders die daarbij horen en daarnaast retail kennis en bouwkundige expertise. Pup heeft marketing en event management kennis en gebruikt zeer veel zijn netwerk om de inrichting te ontwerpen, aan sponsoring te komen en huurders te werven. Huurders hebben hun eigen specialistische kennis die ze gebruiken in hun winkels. Retail kennis hebben ze nauwelijks. NS Stations deelt deze kennis niet, omdat dit de verantwoordelijkheid van de huurders is.

Relatie tussen de actoren

De relatie tussen NS Stations en Pup is op dit moment goed. Het is een zakelijke samenwerking en de verantwoordelijkheden van beide partijen zijn contractueel vastgelegd. In het begin was de relatie wel lastig. Pup Creative Agency en NS Stations zijn twee partijen met een hele andere achtergrond en werkwijze. NS Stations stond dan ook vanaf het begin wat zakelijker in de relatie dan Pup. Pup heeft altijd geprobeerd er meer een 'community' van te maken met de huurders waar NS Stations ook onderdeel van zou zijn. Daarnaast had Pup geen eerdere ervaring op stations en werden de regels en de kaders vanuit NS Stations soms als lastig ervaren. Doordat er in de loop van het project vanuit Pup ook meer en andere mensen zijn ingezet verloopt de communicatie en de samenwerking een stuk beter. Michel Hueber zegt hierover:

“Als ik nu kijk, het team wat Pup nu naar voren schuift om dit te doen, dat dat hartstikke goed is met de juiste vaardigheden en mensen die over en weer elkaars taal beter spreken en goed spreken, dat dat nu echt wel een geoliede machine is” (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

In de samenwerking tussen de partijen zijn Pup en NS Stations gelijkwaardige partners. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd. Door mensen die minder dicht bij het project staan binnen NS Stations wordt Pup soms meer als opdrachtnemer gezien in plaats van als partner. Daardoor worden besluiten soms alsnog eenzijdig genomen zonder Pup daarover in te lichten. In de praktijk is NS Stations hiermee toch vaak controleur en besluitnemer (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017).

De relatie tussen Pup en huurders is goed. De gesproken huurders zijn zeer over Pup te spreken en ze vinden dat Pup de rol van tussenpersoon tussen hen en NS Stations goed vervult. Pup biedt hen voldoende ondersteuning en het contact is laagdrempelig. De huurders komen dan ook uit het netwerk van Pup en de meeste relaties lopen al langer dan Lil' Amsterdam.

Een relatie tussen huurders en NS Stations is er nauwelijks. Huurders hebben nauwelijks contact met NS Stations en ook wie de stationsmanager is, is bij de gesproken huurders onbekend, terwijl dit toch het eerste aanspreekpunt zou moeten zijn bij problemen of vragen. Voor een deel komt dit door het concept waarbij Pup als tussenpersoon dient, maar huurders verwachten toch meer van NS Stations. Schelto Witsen Elias, mede-eigenaar van Van Morgen zegt hierover: *“NS blijkt gewoon zakelijk. Dat is ook logisch, want het is een heel log ding natuurlijk, maar ik dacht, voor NS is het ook een uithangbord. Die moeten hier bam, moeten hier schouders eronder. Kijk eens wat cool”* (S.W. Elias, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018). Nu wordt NS Stations door huurders toch gezien als log en bureaucratisch met weinig flexibiliteit. Huurder zouden liever een warmere relatie hebben met NS Stations, waarbij er meer informatie werd gedeeld en huurders meer het idee kregen dat ze samen met NS Stations iets moois opbouwen.

De relatie tussen NS Stations en Pup Creative Agency is op dit moment goed. Deze relatie heeft wel moeten groeien. Beide partijen zijn heel verschillend en hebben verschillende werkwijzen. Doordat er meer en andere mensen door Pup zijn ingezet bij het project is de samenwerking verder geprofessionaliseerd en gestroomlijnd. De relatie tussen de huurders en Pup is goed, huurders komen uit het netwerk van Pup en de meeste huurders kennen Pup dan ook al langer dan Lil' Amsterdam. De relatie tussen de huurders en NS Stations is matig. Er is weinig rechtstreeks contact en huurders zouden graag meer flexibiliteit vanuit NS Stations zien.

Moraal

Pup en NS Stations delen dezelfde zakelijke waarden, maar in hun werkzaamheden zijn er verschillen in waarden. NS Stations heeft strakke regels en kaders, terwijl Pup veel vrijer is in hun werken. NS Stations moet altijd rekening houden met de vele reizigers die van het station gebruik maken en als enkelen al aanstoot zouden kunnen nemen aan bepaalde elementen in de passage dan kan dat niet goedgekeurd worden. René Wubs geeft hier een voorbeeld van:

“De campagnebeelden daar zaten toch wel beelden in, fantastisch mooie foto's, waarvan ik zou zeggen van die zou ik thuis bij mij aan de muur willen hebben dus, maar waar mensen

aanstoot aan zouden kunnen nemen. (...) Dus nou dan weet je van ja jongens, wij moeten daarin wel bijschakelen” (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018).

Daarnaast is NS Stations in het algemeen strakker en zakelijker. Het vullen van de passage en huuropbrengst is hun belangrijkste doel, terwijl voor Pup het realiseren van het concept en daarmee het verbinden van kunst en cultuur met het brede publiek veel belangrijker is, naast het behalen van winst. Huuropbrengsten zijn voor Pup veel minder belangrijk. Echter, dit is ook deels te verklaren doordat zij rechtstreeks een vergoeding ontvangen vanuit NS Stations en niet afhankelijk zijn van de huuropbrengsten. De verschillen in belangrijk gevonden waarden uit zich ook in de werkwijze, waarbij NS Stations veel strakker in de planningen zit en Pup wordt betiteld vanuit NS Stations als ‘vrije creatieve geesten’. Door sturing van NS Stations in het creatieve proces van Pup lijkt hier een werkbare modus in te zijn gevonden. De verschillen die er zijn tussen Pup en NS Stations zijn niet alleen lastig, ze zijn vooral verrijkend. Hierom is NS Stations ook de samenwerking met Pup aangegaan. Pup kan een inbreng geven die NS Stations zelf niet zou kunnen leveren, doordat ze een totaal ander bedrijf zijn.

“Pup is voor mij ook voor de trend. (...) En dat is Lil’ Amsterdam ook en omdat wij dat in de basis niet zijn, ja zie je (...) dat daar een enorme gap zit, maar dat vind ik juist het gave. En dat is waarom wij ook denken, ja daarom zijn zij juist zo geschikt om dit te doen” (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017).

Ondanks dat de verschillen in moraal en bedrijfsachtergrond in het begin botsten is men elkaar beter leren begrijpen en is de samenwerking nu goedlopend. Respect voor elkaars achtergrond werd daarbij als zeer belangrijk ervaren.

De huurders komen uit het netwerk van Pup en hebben daardoor veelal een vergelijkbare sociale en professionele achtergrond met Pup. De waarden die zij belangrijk vinden en nastreven sluiten dan ook van nature goed aan bij die van Pup. Verder zijn lokaal, high end en innovatie belangrijk om uit te stralen voor de huurders. Nog iets meer dan Pup botsen de huurders qua waarden met NS Stations, ook op zakelijk vlak. Sommige huurders interpreteren de contracten die zij met NS Stations hebben afgesloten wel zeer vrij, ook mede doordat de meesten totaal geen retail- en sommigen zelfs helemaal geen zakelijke ervaring hebben. Huurders in Lil’ Amsterdam hebben relatief vaak een klacht of geschil over de huur of de geldende regels en NS Stations doet dan weer moeite om de huurders aan hun afspraken te houden. Andersom vinden huurders NS Stations bureaucratisch, inflexibel en te formeel.

De moraal van de betrokken actoren verschilt. Toch levert dit geen onoverkoombare problemen op. NS Stations en Pup delen, ondanks dat ze een hele andere bedrijfsfilosofie

hebben, wel dezelfde zakelijke waarden. Daarnaast is men elkaars expertises en zienswijzen door de tijd heen beter gaan begrijpen en is er altijd begrip voor elkaar geweest. Huurders en Pup delen voor een groot deel hetzelfde netwerk en begrijpen elkaar daarom van nature al beter. Huurders en NS Stations botsen wel enigszins qua moraal, aangezien de meeste huurders niet-professioneel zijn en geen retail-ervaring hebben. Het anders interpreteren van regels en afspraken kan tot problemen leiden.

Invloed

Het idee was dat in de samenwerking tussen Pup Creative Agency en NS Stations beide partijen een gelijkwaardige invloed zouden hebben. In de praktijk is dat echter maar de vraag. De geïnterviewde personen van NS Stations vinden dat er een gelijke invloed is geweest op het project. Hier wordt echter ook een kanttekening bij geplaatst. NS Stations bezit namelijk de ruimte en het geld en *“bepalen van wat er wel en wat er niet gebeurt”* (R. Wubs, persoonlijke communicatie, 11 januari 2018). Hierdoor heeft NS Stations in de praktijk meer invloed op het project en het proces gehad dan Pup. Dit wordt vanuit Pup en zelfs vanuit de huurders zo gevoeld. Vanuit Pup bestaat het gevoel dat zij op elk moment aan de kant geschoven kunnen worden met hun werkzaamheden als NS Stations het niet eens is met wat zij doen. Daarbij speelt ook dat de invulling in principe maar voor één jaar was en dat Pup voor het vervolg afhankelijk was van de evaluatie van NS Stations. Deze evaluatie werd als eenzijdig ervaren door Pup, waarbij niet duidelijk was wat de evaluatiepunten waren. Dit legde een grote prestatiedruk op Pup en de neiging om precies te handelen naar de wensen van NS Stations (projectleider Pup, persoonlijke communicatie, 7 december 2017).

De huurders in Lil' Amsterdam vinden dat ze veel invloed hebben gehad. Natuurlijk op hun eigen winkels, maar ook op de passage in het algemeen. Ze vinden dat zij de uiteindelijke invulling verzorgen en natuurlijk zou de passage niet kunnen draaien zonder huurders. De eigen winkel wordt zeker als eigen verdienste gezien. Beide huurders die zijn gesproken vinden dat de invloed van NS Stations en Pup hier nihil in was. *“Versus Pup en NS doe ik 97%, Pup twee en NS één, ja dus zo simpel is het”* (S.W. Elias, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018). De vrijheid die huurders ervaren is niet vreemd, aangezien dit ook onderdeel is van het concept. Huurders kunnen als ze voorgedragen worden door Pup en goedgekeurd zijn door NS Stations de inrichting en het gebruik van de ruimte naar eigen ideeën uitvoeren, zolang ze zich maar aan de afspraken uit het contract met NS Stations houden. Zaken die in conflict komen met de veiligheid of aanstootgevend kunnen zijn mogen

bijvoorbeeld niet. Andersom betekent deze vrijheid dat huurders ook zelf alles moeten doen en regelen.

Ondanks dat er tussen Pup en NS Stations eigenlijk een gelijkwaardige samenwerking voorzien was, is deze er in de praktijk niet. NS Stations bezit de ruimte, het geld en voert de evaluatie uit, wat de macht bij NS Stations legt. De besluitvorming wordt daardoor vaak eenzijdig door NS Stations gedaan en in gezamenlijke besluitvorming heeft NS Stations als het ware een vetostem. Dit legt prestatiedruk op Pup. Huurders voelen dat ze veel invloed hebben, zeker op de eigen winkel. Zij zijn dan ook zelf verantwoordelijk voor de invulling en hoe ze de verkoop organiseren.

Waardering

De inbreng van Pup wordt door NS Stations zeer gewaardeerd. Zoals al eerder gezegd, de creatieve werk- en denkwijze is juist de reden voor de samenwerking. NS Stations is over het algemeen dan ook vanaf het begin af aan enthousiast geweest over de ontwerpen en ideeën van Pup. De cultuurverschillen maken alleen dat de samenwerking soms wat moeizamer is verlopen, maar dat verminderd niet de waardering voor het werk van Pup. Het enige wat bij de mensen van NS Stations direct bij het project betrokken als lastig wordt ervaren, is de extra werkdruk die Pup met zich meebrengt. Werkdagen zijn soms uitgelopen en dit wordt als minder prettig ervaren. Binnen NS Stations waren er echter ook enkelingen, voornamelijk in de managementlaag, die minder waardering en begrip voor het werk van Pup hadden. Vooral het ontbreken van een huuropbrengstverplichting viel bij sommigen zwaar (M. Hueber, persoonlijke communicatie, 20 december 2017). De managementlaag, die verder van het project af zit, ziet Pup ook veel meer als een uitvoerende partij en aangezien Pup niet simpelweg uitvoert wat NS Stations verwacht, draagt dit bij hen verder bij aan het idee dat Pup een lastige partij is om mee samen te werken. Echter, de personen binnen NS Stations die wel dicht op het project zitten hebben veel moeite gedaan om het management te overtuigen van het project en dit lijkt effect te hebben gehad, aangezien Lil' Amsterdam een jaar verlengd is.

De inbreng van NS Stations werd door Pup positief gewaardeerd. Vooral het enthousiasme over de ideeën werd zeer gewaardeerd. Net als NS Stations vond Pup echter het cultuurverschil wel lastig en werden de regels en kaders soms minder gewaardeerd. De inbreng van de huurders wordt door Pup zeer gewaardeerd, ook al zijn er vaak problemen om de huurders in het zakelijke en station-kader te laten opereren. NS Stations heeft op dagelijkse basis niet veel van doen met het handelen van de huurders. Daar is Pup voor hen voor als tussenpersoon. NS Stations heeft zodoende waardering voor het

totaalproduct, maar kan moeilijk het handelen van individuele huurders beoordelen. Wel worden de problemen met de minder ervaren huurders ook bij NS gevoeld en als een uitdaging ervaren, maar dit heeft geen significante invloed op de uiteindelijke waardering van het concept. Andersom werd de inbreng van Pup door de huurders zeer gewaardeerd. Schelto Witsen Elias zegt hierover: *“Pup zeker, heeft ook wel gezorgd voor reuring en die doen echt hun best om hier mensen over de vloer te krijgen, zeker. ze organiseren allemaal events, markten, die lobbyen veel”* (S.W. Elias, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018). De inbreng van NS Stations werd door huurders een stuk minder gewaardeerd. De regels en kaders worden zelfs als tegenwerkend ervaren. Bovendien hadden de huurders meer hulp en informatie vanuit NS Stations verwacht. Dit is al eerder besproken.

Bijna alle partijen waarderen elkaars inbreng in Lil' Amsterdam. Binnen NS Stations verschilt in de managementlaag, die verder van het project afstaat, echter de waardering voor de inbreng van Pup. Tussen de twee partijen wordt vooral het cultuurverschil als lastig ervaren, maar dit wordt gerespecteerd. Het denken over elkaars werk lijdt hier niet onder. De huurders in Lil' Amsterdam zijn zeer te spreken over het werk van Pup. Ze zijn echter minder te spreken over de inbreng van NS Stations, die in hun ogen beperkend werkt met hun regels en zelf weinig ondersteuning biedt.

Overzicht

Net als bij de Deurnese case is hierboven de inbreng van de betrokken actoren in Lil' Amsterdam uiteengezet aan de hand van de acht middelen uit de theorie. Onderstaand is dit per actor in een schema gezet.

Middel	Pup Creative Agency	NS Stations	Huurders
Gezondheid	Hoge werkdruk, wellicht vertraging in de beginfase	Hoge werkdruk, irritatie, waardoor wellicht vertraging in beginfase	Hoge werkdruk
Innovatieve inbreng	Gehele creatieve inbreng, invulling van de passage, aankleding, bedenken en hosten thema's en evenementen	Ruimte geven aan dit concept is zeer vernieuwend binnen NS, sturing in creatief proces Pup om het binnen de kaders te houden	Eigen concepten binnen hun bedrijven
Financiële inbreng	Sponsoring van partners voor invulling en aankleding passage	Verbouwing passage, invulling en aankleding, kosten voor schoonmaak, onderhoud en beveiliging, vergoeding aan Pup	Invulling eigen winkel, sponsoring partners voor invulling eigen winkel
Kennis en kunde	Groot lokaal netwerk wat veelvuldig wordt ingezet, marketingkennis, event management	Kennis over dagelijkse operatie van het station, veel experts in huis voor vastgoed en techniek. Kennis over retail en bijbehorende informatie (loopstromen) wordt nauwelijks gedeeld	Iedere huurder heeft specifieke kennis over zijn product of beroep. Meeste huurders hebben geen retail-ervaring en sommigen totaal geen zakelijke ervaring. Dit vraagt extra inspanning van Pup en NS Stations
Relatie tussen de actoren	Goed met huurders en NS Stations. Verschil in bedrijfscultuur met NS Stations was in het begin lastig	Goede relatie met Pup, ondanks irritatie in het begin. Relatie met huurders is er slechts bij het ondertekenen van	Goede relatie met Pup. Veel huurders kenden Pup al voor Lil' Amsterdam. Relatie met NS Stations zou meer

		contracten en bij klachten. Pup is hiervoor tussenpersoon	samenwerkend mogen zijn
Moraal	Vrij, creatief en flexibel, tentoonstellen van kunst en ondernemerschap aan de brede samenleving is belangrijker dan opbrengst	Regels en kaders, zakelijk, opbrengsten zijn zeer belangrijk, rekening houden met iedere reiziger, dus strakke normen, verschil in bedrijfscultuur met Pup is verrijkend	Verschilt per huurder. Sommige huurders zijn totaal niet zakelijk en interpreteren de regels en contracten heel ruim. Vrij, creatief, komt vrij overeen met Pup
Invloed	Contractueel verantwoordelijkheden vastgelegd en invloed zou gelijkwaardig moeten zijn. Pup ervaart zichzelf echter als ondergeschikt aan NS Stations	Eigenaar van de passage en betaalt grootste deel. Daarom besluitnemer. Zelf wordt invloed als 50-50 ervaren	Grote invloed op eigen winkel vanwege concept dat ruimte laat. Wel uitnodiging vereist van Pup en goedkeuring van NS Stations
Waardering	Inbreng wordt gewaardeerd door alle actoren. Wel verschil in waardering binnen NS Stations	Gewaardeerd door Pup, regels en kaders als lastig ervaren door Pup en huurders. Inbreng door huurders minder gewaardeerd, als lastig ervaren. Meer hulp en informatie verwacht	Veel waardering vanuit Pup, alhoewel meer zakelijkheid en aanpassing aan stationsomgeving gewenst is in het handelen. NS Stations heeft weinig zicht op het handelen van individuele huurders

Tabel 4: De bijdragen per middel voor de betrokken actoren in Lil' Amsterdam

Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek had als doel om inzicht te geven in de condities die kleine en middelgrote private partijen in staat stellen en bereidwillig maken om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station en omliggende publieke ruimte. Om dit doel te bereiken was de volgende hoofdvraag opgesteld:

Onder welke condities zijn kleine en middelgrote private partijen in staat en bereid om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station en direct aangrenzende publieke ruimte?

De hoofdvraag zal hieronder worden beantwoord door het uiteenzetten van de gevonden condities die in beide cases een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het slagen van het private concept. Deze condities zijn gevonden door het analyseren van de transcripten in ATLAS.ti aan de hand van de middelen uit de theorie. De conclusies worden dan ook gepresenteerd per middel. Na het beantwoorden van de hoofdvraag zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek en voor de praktijk. Aan het einde volgt een reflectie op dit onderzoek.

Conclusie

In de interviews zijn verschillende condities of kenmerken erg vaak door alle betrokken actoren in beide cases genoemd als doorslaggevend in het succes. Deze condities kwamen allemaal al kort naar voren in de resultaten. Hier wordt per middel dieper op deze condities ingegaan en wordt uiteengezet waarom deze condities zo belangrijk en doorslaggevend zijn gebleken.

Gezondheid

Gezondheid levert geen duidelijke conditie op die het succes van beide initiatieven kan verklaren. Het enige wat kan worden gesteld is dat alle partijen moeten kunnen omgaan met een hoge werkdruk, maar dit is volgens alle respondenten vanzelfsprekend als men iets wil ondernemen, of dit nu op een station is of ergens anders en wordt daarom niet als een bijzondere conditie gezien. Het hebben van een ondernemersgeest is wel een conditie die door alle betrokken actoren wordt gezien als doorslaggevend, maar dit wordt gevat onder de innovatieve inbreng.

Innovatieve inbreng

De innovatieve inbreng die de private initiatiefnemers konden inbrengen heeft een grote bijdrage geleverd aan het succes van beide initiatieven. In het bijzonder ligt dit aan twee condities: de achtergrond van de betrokken personen en de werkwijze.

De eerste conditie die onder innovatie inbreng valt is de achtergrond van de personen betrokken bij het project. De private initiatiefnemers hebben iets van een ondernemersgeest nodig. In de onderzochte projecten hadden alle betrokken personen een ondernemersgeest. Zowel de medewerkers van Pup als Michel Lintermans zijn mensen die door blijven gaan en doorzetten, zelfs tot irritatie aan toe bij andere partijen. Een belangrijke drijfveer hierbij is het geloof in het eigen concept en hier sterk aan vast blijven houden. Daarnaast is het belangrijk dat de initiatiefnemers niet altijd winstmaximalisatie nastreven, maar dat ze genoeg nemen met minder ten behoeve van maatschappelijke doelen, zoals het verfraaien van het dorp of de stad of het stimuleren van lokaal ondernemerschap. Zo heeft Pup als primaire doel (naast het maken van winst) het concept realiseren en zo kunst en ondernemerschap toegankelijk maken voor het grote publiek. De Coöperatie Stationspark Deurne bestaat bijna geheel uit vrijwilligers en maakt geen winst. Het gaat om de verbetering van de leefbaarheid en uitstraling van het station. Het is daarmee een project voor de lokale gemeenschap. In zekere zin geldt dit ook voor Lil' Amsterdam, dat bedoeld is om lokale kunstenaars en ondernemers een kans te geven en de 'lokale' bevolking kennis te laten maken met deze kunstenaars en ondernemers. De ondernemersgeest, zoals dit ook is genoemd door verschillende geïnterviewden, blijkt vaak al uit de opleidingen en carrière van de initiatiefnemers. Succesvolle initiatiefnemers zijn mensen met een handels-, economie, marketing- of communicatie achtergrond. Enige kennis van ondernemen is dan vooraf aanwezig.

Het helpt de private initiatieven als de zogenaamde ondernemersgeest niet beperkt is tot de initiatiefnemers, maar ook de huurders en zelfs de betrokken NS medewerkers en de gemeente ambtenaren eenzelfde professionele achtergrond in handel, economie en/of marketing hebben. Dit was in beide onderzochte cases het geval. De huurders en lokale betrokkenen kennen hierdoor ook een 'aanpakmentaliteit' en de initiatiefnemers worden sneller door NS Stations en de gemeente begrepen, omdat ze 'dezelfde taal spreken'. Hierdoor worden sneller kansen gezien en het enthousiasme en de minder bureaucratische werkwijze van deze ambtenaren en NS medewerkers met een aanpakmentaliteit heeft ervoor gezorgd dat de projecten sneller van de grond zijn gekomen. Het hebben van deze gedeelde achtergrond maakt communicatie en het begrijpen van de bedoelingen makkelijker tussen de partijen en draagt bij aan het van de grond komen van private concepten. Daarnaast brengt de handel en marketingachtergrond van de private initiatiefnemers en

huurders een doorzettingsvermogen met zich meegebracht wat zeker positief bijdraagt. In beide onderzochte cases was sprake van een enigszins gedeelde achtergrond tussen partijen en werd aangegeven dat dit als belangrijk werd ervaren. Het is maar zeer de vraag of beide concepten zonder dit doorzettingsvermogen van de grond waren gekomen.

De tweede conditie die onder innovatieve inbreng valt is de werkwijze van de initiatiefnemers. Allereerst is het ook een voordeel als de initiatiefnemers nog geen ervaring hebben op stations. Dit heeft ook nadelen, zoals een gebrek aan kennis van de regels en kaders die er gelden, maar alle partijen in dit onderzoek geven ook aan dat dit tegelijkertijd een voordeel is. Dit zorgt ervoor dat de private partijen veel verder out-of-the-box kunnen denken, omdat ze niet beperkt en gevormd zijn door de geldende regels en kaders in de spoorse wereld. Hierdoor kan een inbreng worden gegeven die daadwerkelijk innovatief is en die ook op een andere manier tot stand komt dan wanneer dit door NS Stations wordt uitgevoerd. Het is hierom dat private partijen en andere bottom-up initiatieven een goede bijdrage kunnen leveren aan het station en de direct aangrenzende publieke ruimte. Wat echter van belang is, is dat dit ook zo wordt ervaren door de spoorse partijen en de overheid. In de twee onderzochte cases zijn NS Stations en gemeenten inmiddels overtuigd van de positieve bijdragen van de private initiatiefnemers en worden ze gefaciliteerd en serieus genomen. Bij nieuwe projecten met een private initiatiefnemer is het van belang dat dit inzicht snel bij alle betrokken personen doordringt en er vooral spoedig gefaciliteerd wordt, voordat ideeën stranden of mislukken.

Naast een vrije creatieve manier van werken, is het van belang dat private initiatiefnemers, huurders en lokale betrokkenen ook heel flexibel werken aan hun projecten. Dit moet ook wel. Dergelijke private initiatieven op stations zijn nog nieuw in Nederland en hierdoor zijn er tijdens het uitvoeren van projecten veel onvoorziene omstandigheden die aan het licht kunnen komen. Snel kunnen schakelen en ook substantiële aanpassingen kunnen doen aan het concept is zeer belangrijk, zowel vanuit de kant van de private initiatiefnemer als NS Stations en gemeente.

Wat ook in de werkwijze van private initiatiefnemers bijdraagt aan succes is het creëren van sociale contacten en een gemeenschap. In de onderzochte cases was te zien dat Pup door de manier van samenwerking met de huurders van Lil' Amsterdam probeert een soort gemeenschap te vormen en de Coöperatie Stationspark Deurne de bewoners en ondernemers uit twee wijken van Deurne verenigt om samen aan het station te werken. Beide concepten hebben hierdoor een sterk gemeenschapsidee en zijn ook voor de gemeenschap bedoeld en beide private initiatiefnemers proberen door het samenwerken in deze gemeenschap verder te komen. Huurders in Lil' Amsterdam zijn hier tevreden over en houden soms handige contacten hieraan over en in Deurne werkt zo de hele omgeving mee

aan het station. Deze manier van werken draagt zeker bij aan het succes van een privaat initiatief op een station.

Financiële inbreng

In een succesvol initiatief wordt er gezocht naar manieren om de businesscase op een alternatieve manier sluitend te maken. Door veel gebruik te maken van sponsoring kan voldoende kapitaal en middelen worden verkregen om de uitvoering van private concepten mogelijk te maken. In beide onderzochte cases was dit duidelijk te zien. Zowel in Lil' Amsterdam als de projecten van de Coöperatie Stationspark Deurne zit namelijk veel sponsoringsgeld. De bar en een deel van de aankleding in de Amstelpassage waren niet mogelijk geweest zonder de bijdragen van partners als Heineken, Philips en Sissy-Boy. Zonder bijdragen van deze partners is het de vraag of de bar, het licht en de verdere aankleding van de passage er zo professioneel uit hadden gezien of er überhaupt waren gekomen. In Deurne kan de coöperatie niet bestaan zonder contributie en sponsoring en leveren lokale partners vaak een materiële bijdrage in de vorm van planten van de hovenier, taart van de bakker, oude foto's van de Heemkundekring of het ter beschikking stellen van de kiosk vanuit Daily Deurne. Daarnaast worden er crowdfundingacties georganiseerd als er een nieuw project moet worden bekostigd. De lokale samenleving bekostigd zo zelf een deel van de aankleding en openbare ruimte rond het station. Als de coöperatie voor al deze zaken had moeten betalen, dan had de begroting nooit sluitend kunnen zijn en hadden er veel minder projecten uitgevoerd kunnen worden door de coöperatie.

Naast dat private initiatiefnemers sponsoring moeten halen uit hun eigen netwerk, is het ook van belang dat er financieel wordt geholpen vanuit de gemeente en NS Stations. Als private initiatiefnemers alles zelf en voor marktprijzen moeten regelen dan is het maar zeer de vraag of er überhaupt private initiatieven van lokale bedrijven en ondernemers van de grond kunnen komen. In beide onderzochte cases heeft NS Stations financieel meegeholpen en in Deurne ook de gemeente. In het geval van Deurne is er soms subsidie beschikbaar, maar vaker komt het voor dat de gemeente de buitendienst ter beschikking stelt aan de coöperatie. Daarnaast steken er ook ambtenaren tijd in de coöperatie. Deze arbeid wordt gratis geleverd en is ook een vorm van sponsoring die voor private initiatieven van belang is. Op eenzelfde manier is het belangrijk dat NS Stations tijd vrijmaakt. Daarnaast helpt ook directe financiële steun van NS Stations. Zonder subsidies, financiering vanuit NS Stations en de gemeente en het zoveel mogelijk werken met gesloten beurzen zijn veel private initiatieven zeer moeilijk te realiseren, omdat deze initiatieven moeilijk in de vrije markt kunnen concurreren met reguliere invullingen op een station en extra invulling en uitstraling

veel geld kost, wat in een normale situatie anders niet economisch rendabel is. Private initiatiefnemers en NS Stations en de gemeente hebben zo elkaar nodig. Investerings vanuit NS Stations en (in de gevallen dat initiatieven raken aan gemeentelijke verantwoordelijkheden) de gemeente zijn dan ook een belangrijke voorwaarde voor succesvol privaat initiatief.

Kennis en kunde

Private initiatiefnemers hebben veelal vooraf nauwelijks kennis van het station en de spoorse wereld. Toch hebben ze veel kennis en kunde die NS Stations en de gemeenten niet hebben. Het gaat hier vooral om lokale kennis. Het hebben van een groot (lokaal) netwerk als private initiatiefnemer is wellicht de meest belangrijke conditie voor succesvol privaat initiatief op een station. In beide cases die zijn onderzocht was dit ook terug te zien. Zowel Coöperatie Stationspark Deurne als Pup Creative Agency hebben met hun grote lokale netwerk Deurne, dan wel Amsterdam aan het station verbonden. In beide gevallen is het netwerk doorslaggevend geweest in het succes. NS Stations had geen samenwerking aangegaan met Pup als Pup niet zo'n omvangrijk netwerk had en constant huurders kon werven. NS Stations heeft specifiek voor de samenwerking met Pup gekozen vanwege het netwerk. Zelf kan NS Stations namelijk nooit zo'n omvangrijk lokaal netwerk onderhouden. Daar is NS Stations niet het bedrijf naar en daar is ook niet de tijd voor. Het hebben van een groot (lokaal) netwerk als private initiatiefnemer is hiermee een zeer belangrijke conditie voor succes van een privaat initiatief op het station en ook de belangrijkste meerwaarde van het uitnodigen en toelaten van private initiatiefnemers. Het zorgt er niet alleen voor dat er andere actoren worden betrokken bij het station, maar zorgt ook voor een andere en vaak vernieuwde invulling waarbij lokaal meer zichtbaar is.

Relatie tussen de betrokken partijen

Een goede relatie tussen NS Stations, gemeente, private initiatiefnemers en lokale betrokkenen is een belangrijke conditie voor succes van een privaat initiatief. In het bijzonder is regelmatig en gestructureerd overleg tussen de partijen belangrijk. Allereerst is er regelmatig overleg nodig tussen de initiatiefnemer en NS Stations en de initiatiefnemer en de gemeente. NS Stations en de gemeente zijn namelijk eigenaar van de openbare ruimte of het gebouw waarin een privaat project moet plaatsvinden. Daarnaast is er regelmatig overleg nodig tussen de initiatiefnemer en huurders en lokale betrokkenen om ook met hen goede afspraken te maken en te zorgen dat de invulling en bijdragen goed lopen. Al dit overleg

moet een duidelijke structuur hebben. Hiervoor zijn geen vaststaande regels te geven, want in elke situatie en context is een andere structuur gewenst. Het is belangrijk dat duidelijk is hoe het overleg verloopt, op welke termijn er overleg is en hoe het contact verloopt. In beide onderzochte cases is te zien dat er een structuur is, maar dat deze heel anders wordt ingevuld. In Lil' Amsterdam was deze structuur heel formeel, terwijl de structuur in Deurne juist heel los is, maar bij beiden zijn er duidelijke richtlijnen en randvoorwaarden.

Naast duidelijkheid en structuur in overleg is ook de laagdrempeligheid van het contact belangrijk. In Deurne kan de coöperatie, zoals net aangegeven, appen met de gemeente en in Lil' Amsterdam kunnen huurders naar iemand van Pup lopen die overdag in de passage zit. Het contact verloopt hierdoor gemakkelijk en de lage drempel heeft veel interactie en uitwisseling van kennis en ideeën mogelijk gemaakt waar de realisatie van de concepten zeker baat bij heeft gehad. Bij een hoge drempel is het veel onwaarschijnlijker dat er een dergelijk positief resultaat behaald wordt bij een privaat initiatief. Dit was enigszins te zien in de beginfase van de projecten in Deurne, waar Michel Lintermans geen ingang kon vinden bij NS Stations en ProRail en er voor een periode niks van de grond kwam.

Een ander punt dat van belang is en verband houdt met het overleg is het rekening houden met de verschillen in kennis en professionaliteit. Van de meeste private initiatiefnemers kan vooraf slechts een beperkte kennis van de spoorse wereld worden verwacht en als het gaat om een bewonersvereniging of kleine ondernemers ook een verschil in professionaliteit. NS Stations zal zich in moeten spannen en moeite moeten doen om hiermee om te gaan. Dit geeft soms irritatie, maar uiteindelijk is de bijdrage van een private actor in veel gevallen een aanvulling voor het station. NS Stations zal daarom het geduld moeten hebben en in dialoog moeten blijven om de regels en kaders te blijven uitleggen en een brug te slaan tussen de verschillende werkwijzen. Zo kan worden bewerkstelligd dat een privaat initiatief ook op een juiste manier wordt geïmplementeerd.

Moraal

Gedeelde moraal is een dimensie van rechtschapenheid. Rechtschapenheid is geoperationaliseerd tot gedeeld moraal in dit onderzoek en dit is verder geoperationaliseerd tot vragen over normen van actoren tijdens het ontwikkelproces en gedeelde normen tussen partijen. Moraal levert geen duidelijke conditie op die het succes van beide initiatieven kan verklaren. Er is wel enigszins een verschil in moraal tussen NS Stations, gemeenten en private initiatiefnemers en dit levert ook andere doelstellingen en werkwijzen op, maar hier kan goed rekening mee worden gehouden in de omgang door het verschil in kennis en professionaliteit te erkennen. Er vanuit gaande dat de zakelijke waarden wel overeenkomen

(in de twee cases was dit vanzelfsprekend), dan is het hoger prioriteren van meer vrijzinnige waarden door een private initiatiefnemer niet beter of slechter dan de waarden die voortkomen uit het beleid van NS Stations en gemeenten. Een verschil hierin kan altijd overwonnen worden door rekening te houden met elkaar, regelmatig overleg te voeren en in dialoog te blijven.

Invloed

Invloed levert geen duidelijke conditie op die het succes van beide initiatieven kan verklaren. Ondanks dat de invloed niet gelijkwaardig is en dit door de NS Stations, gemeenten en private initiatiefnemers ook verschillend beoordeeld wordt, heeft dit geen invloed op het resultaat. NS Stations en gemeenten zullen uiteindelijk toch de regie houden. Wat belangrijk is, is dat private initiatiefnemers de ruimte krijgen om hun creatieve ideeën door te laten te presenteren en dat er uiteindelijk ruimte is voor implementatie, al dan niet in aangepaste vorm. Hier is niet meer invloed voor de private initiatiefnemers voor nodig dan toegang tot de organisaties van NS Stations en gemeenten, het krijgen van serieuze en respectvolle aandacht, het meedenken van medewerkers, duidelijke feedback en de bereidheid tot uitvoering (eventueel in samenwerking).

Waardering

Waardering is een dimensie van respect. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over de waardering van de inbreng van de geïnterviewde partij door andere partijen en over veranderingen van die waardering door het proces heen. Waardering levert geen duidelijke conditie op die het succes van private initiatieven kan verklaren. Het is duidelijk dat alle partijen elkaars inbreng moeten waarderen in de eerste plaats en een samenwerking aan moeten willen gaan om tot uitvoering van een initiatief te komen. Echter, het hoeft niet zo te zijn dat iedereen vanaf het begin van het proces volledig tevreden is over de werkzaamheden en ideeën van de partijen waarmee wordt samengewerkt. Het is zeer waarschijnlijk dat er binnen NS Stations en binnen de gemeente waarin een privaat initiatief op een station wordt ontwikkeld medewerkers zijn die twijfels hebben bij het project en de inzet van de private initiatiefnemer of huurders/lokale betrokkenen minder waarderen. Andersom wordt de bijdrage die NS Stations levert door private initiatiefnemers en huurders ook vaak genoeg als lastig ervaren en worden de regels en kaders niet gewaardeerd. Dit is niet iets wat te veranderen valt, aangezien er binnen grote organisaties altijd voor- en tegenstanders zijn en NS Stations vanwege de strenge veiligheidseisen wel aan deze regels

en kaders moet blijven vasthouden. Dit levert soms de nodige irritaties op, maar uiteindelijk hoeven initiatieven hier niet door te worden geremd. Dit was ook te zien in beide onderzochte cases.

In totaal zijn hiermee vijf condities gedefinieerd die private actoren in staat stellen en bereid maken om bij te dragen aan een multifunctioneel station en direct aangrenzende publieke ruimte: het (lokale) netwerk van de private initiatiefnemer, een gedeelde achtergrond tussen de betrokken partijen, regelmatig en gestructureerd overleg tussen de partijen, een creatieve en flexibele werkwijze van de betrokken partijen en veel sponsoring die beschikbaar is voor de private initiatiefnemer.

Aanbevelingen

Met de hierboven genoemde condities die kleine en middelgrote private partijen in staat stellen om succesvol bij te dragen aan een multifunctioneel station kunnen aanbevelingen worden gedaan. Allereerst is er vervolgonderzoek nodig naar de verschillende condities die hier zijn gedefinieerd en zal moeten worden geprobeerd in vervolgonderzoek de reikwijdte van de conclusies te vergroten. Hier zal hieronder aandacht aan worden besteed. Daarnaast zullen er aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk.

Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft vijf condities geïdentificeerd die van belang waren in de twee onderzochte cases om de private initiatiefnemers succesvol te laten bijdragen. Het geeft dan ook geen gedetailleerd overzicht van de stappen die moeten worden genomen om op een ander privaat initiatief op een Nederlands station vorm te geven.

Allereerst zouden er in vervolgonderzoek meer cases moeten worden onderzocht. De externe validiteit van dit onderzoek is laag doordat er slechts twee cases zijn onderzocht. Het onderzoeken van meerdere cases zou de externe validiteit kunnen vergroten als deze dezelfde uitkomsten geven. Daarnaast zijn er in dit onderzoek twee succesverhalen onderzocht. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op cases die geen succes zijn geworden om de uitkomsten uit de succesverhalen te bevestigen en eventuele valkuilen te identificeren. Dit is in het huidige onderzoek niet mogelijk en daarmee ook een van de grootste tekortkomingen van dit onderzoek. Een case die hierbij onderzocht zou kunnen worden is CareToGo op Den Haag Centraal, een huisartsenpost op het station die geen succes is geworden en inmiddels al gesloten is.

Een tweede advies voor vervolgonderzoek is een differentiatie tussen cases. In dit onderzoek zijn condities onderzocht die in het algemeen gelden voor elke private actor op elk station, maar niet elke actor en elk station is hetzelfde. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de verschillen tussen kleine, middelgrote, grote en zeer grote stations. Op deze verschillende typen stations zijn andere voorzieningen gewenst en andere mogelijkheden, wat ook de potentiële inbreng en werkwijze van private initiatiefnemers beïnvloedt. Hier zouden verschillen in van belang zijnde condities uit naar voren kunnen komen. Daarnaast zou er kunnen worden gekeken naar de verschillen tussen typen private actoren. Nu is een middelgroot bedrijf onderzocht in Amsterdam en een coöperatie bestaande uit burgers en ondernemers in Deurne. Tussen deze twee soorten private actoren waren in dit onderzoek al enigszins verschillen te zien, maar het doel van dit onderzoek was niet om hierop diep in te gaan. Het is mogelijk dat deze en andere typen private initiatiefnemers andere condities nodig hebben om actief bij te kunnen dragen aan een multifunctioneel station en vervolgonderzoek is hiernaar noodzakelijk.

Een derde advies voor vervolgonderzoek is een focus op de individuele condities die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd. Een conditie als sponsoring is vrij breed en kan dieper worden uitgelicht. Welke vormen van sponsoring een positief effect hebben en hoe sponsorgeld het beste kan worden aangetrokken zijn bijvoorbeeld vragen die in vervolgonderzoek kunnen worden uitgezocht.

Een vierde en voor gemeente en NS Stations belangrijke vraag die nog vervolgonderzoek verdient is hoe private initiatiefnemers geïdentificeerd en betrokken kunnen worden. In dit onderzoek is dit nauwelijks aan bod gekomen en zijn alleen de twee verhalen van de twee onderzochte private initiatiefnemers bekend. Bij veel gemeenten en bij NS Stations is te horen dat men graag meer inbreng vanuit de gemeenschap en de lokale middenstand op het station wil. Echter, hoe de verbinding met initiatiefnemers in deze groep kan worden gezocht is onderbelicht. Wat in dit onderzoek wel bekend is geworden is dat de drempel voor deze private initiatiefnemers erg hoog is. Vervolgonderzoek is zeker nodig om uit te zoeken hoe de verbinding met potentiële private initiatiefnemers gelegd kan worden en de drempel om te ondernemen op het station kan worden verlaagd.

[Aanbevelingen voor de praktijk](#)

Met de vijf geïdentificeerde condities kunnen aanbevelingen worden gedaan voor de verschillende betrokken actoren. Welke verbeterpunten dit onderzoek voor hen te bieden heeft op het gebied van condities die private actoren in staat stellen een bijdrage te leveren aan een multifunctioneel stationsgebied wordt hieronder per actor besproken.

Gemeenten & NS Stations

De hierna genoemde aanbevelingen zijn in de meeste gevallen voor zowel gemeenten als NS stations toepasbaar en worden daarom worden deze actoren hieronder samen besproken:

- Zoeken naar partijen die een lokaal netwerk openen

Het grote netwerk van de beide private initiatiefnemers is cruciaal geweest in het succes van de concepten. Bovendien wordt door deze lokale netwerken de lokale gemeenschap bij het station betrokken. De private initiatiefnemers zijn op die manier sleutelfiguren in het lokale netwerk. Om meer burgers en lokale ondernemers bij het station te betrekken is het daarmee van belang voor NS Stations en geïnteresseerde gemeenten om zo'n sleutelpartij te vinden die het gewenste netwerk in het dorp of de stad heeft. Beginnen bij partijen en individuen zonder groot lokaal netwerk is veel minder zinvol.

- Uitnodigen om mee te doen en drempel verlagen

Dit lijkt voor zich te spreken, maar blijkt vaak in de praktijk lastig te zijn. Het is namelijk onwaarschijnlijk dat er private actoren naar de gemeente of NS Stations toekomen met hun plannen. De case Deurne, waarbij de voorzitter van de coöperatie letterlijk zelf NS Stations en de gemeente heeft benaderd met de vraag om iets te mogen doen aan het station, is hierop echt een uitzondering. Er zullen echter wel private actoren en burgers zijn die ideeën hebben over het station in hun buurt, dorp of stad, maar die op dit moment niet aangemoedigd worden hun ideeën te delen met NS Stations of gemeente of simpelweg niet weten hoe ze dat zouden moeten doen. NS Stations en gemeenten zouden zichtbaarder kunnen zijn op stations door bijvoorbeeld het dorp of het stadsdeel en lokale bedrijven uit te nodigen op het station. Ook zou er kunnen worden gewerkt met het uitzetten van een competitie of prijsvraag voor wie het beste idee heeft om de beleving op het station te verbeteren. Daarnaast kan de drempel worden verlaagd door duidelijker te maken wie aan te spreken en dit ook aantrekkelijker maken om te doen. Vele manieren zijn hiervoor te bedenken van (zoals in de case Deurne) appen met de gemeente of 'doe-mee-avonden' op het station te organiseren.

- Eindverantwoordelijkheid blijft bij traditionele partijen, maar proberen gelijkwaardigheid na te streven in samenwerking en overleg

In de twee cases is te zien dat de gemeente en NS Stations aanpassingsproblemen hebben met de nieuwe situatie waarin een private actor deel gaat nemen aan het realiseren van functies en openbare ruimte op het station. De neiging bestaat om de private actoren meer te

zien als opdrachtnemer, waar gemeenten en NS Stations wel ervaring mee hebben. De private initiatiefnemers zijn echter geen opdrachtnemers, ze hebben zelf plannen en willen deze met toestemming van gemeente en NS Stations uitvoeren. Ondanks dat de beslissingsbevoegdheid bij de gemeente en NS Stations blijft, zal er meer een focus moeten komen op samenwerking met deze partijen. Gemeente en NS Stations hebben namelijk geen directe beslissingsbevoegdheid over de private initiatiefnemer en in samenwerking en overleg zal dan ook meer moeten worden uitgegaan van gelijkwaardigheid tussen de partijen. Belangrijk hierin is een uitvoerige informatievoorziening aan de private initiatiefnemers en openheid over beslissingen en hoe deze tot stand zijn gekomen.

- Middelen beschikbaar stellen aan private initiatiefnemers

Sponsoring is zeer belangrijk voor het succes van private concepten op stations. Het is hierom aan te bevelen om middelen beschikbaar te stellen aan private initiatiefnemers. Dit hoeven niet altijd direct financiële middelen te zijn, arbeid (bijvoorbeeld in het inzetten van de buitendienst) en tijd (voor advies en overleg) zijn ook noodzakelijk voor het slagen van private concepten. Daarnaast kunnen spullen die bij gemeentelijke projecten of bij NS Stations over zijn gebleven, zoals borden, stoeptegels, stellingen, et cetera aan de private initiatiefnemers ter beschikking worden gesteld om te gebruiken en kunnen andere partijen (denk ook aan een aannemer die verderop bezig is bijvoorbeeld) worden gestimuleerd dit te doen.

- Meer aandacht voor loopstromen en informatie hierover

Dit punt geldt specifiek voor NS Stations. Loopstromen zijn erg belangrijk op het moment dat er een afhankelijkheid van klanten in het verdienmodel is, wat met name bij retail het geval is. Private initiatiefnemers en individuele huurders hebben informatie hierover nodig om een businessmodel op te zetten. Bij geen of foutieve informatie kunnen er foute verwachtingen ontstaan, waardoor de winkels of voorzieningen het uiteindelijk minder goed doen of niet redden. Als accurate en juiste informatie actief wordt gedeeld, dan kunnen initiatiefnemers en huurders daarop inspelen en hun business- of verdienmodel aanpassen.

Private initiatiefnemers

- Sponsoring zoeken

In de twee onderzochte cases is veel van de projecten mogelijk geworden door sponsorgeld. Kleine bedrijven en individuen hebben meestal niet zelf het geld beschikbaar. Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat NS Stations of een gemeente direct geld gaan investeren in de projecten van een private initiatiefnemer zonder enig resultaat te hebben gezien. Private initiatiefnemers moeten daarom veel sponsorgeld aantrekken om hun plannen te realiseren. Daarnaast is het aantrekken van sponsorgeld ook in een later stadium van belang. Ook al zijn NS Stations en de gemeente dan bereid te investeren, het op deze manier zelf kunnen bijdragen zorgt ervoor dat de private initiatiefnemer minder afhankelijk is van NS Stations en de gemeente.

- Onderscheid maken tussen overlegpersonen en 'de organisatie'

Coöperatie Stationspark Deurne en Pup Creative Agency hadden in de beginfase weinig kennis van de spoorse wereld. Dit betekent dat de stationsmanagers en andere betrokken personen vanuit NS Stations met veel regels en kaders kwamen die door de beide initiatiefnemers als belemmerend werden ervaren. Hierdoor ontstaat al snel het beeld dat NS Stations (of een gemeente) terughoudend zijn in de medewerking. Wat voor initiatiefnemers moeilijk te zien is, maar wel uit dit onderzoek naar voren komt is dat er echter verschillen zijn in zienswijze binnen NS Stations en gemeenten. De medewerkers van NS Stations en ambtenaren die dagelijks aan het project werken willen heel graag meewerken aan de projecten en vinden dit ook een uitdaging. Ze worden echter tegengehouden in hun handelen door de heersende regels en kaders in het bedrijf of de gemeente en door leidinggevenden die nog niet 100 procent overtuigd zijn van het private project. Het is daarom goed dat private initiatiefnemers zich bewust zijn van de verschillen in opvatting tussen de overlegpersonen waarmee zij aan tafel zitten en de managementlaag van het bedrijf. Ze kunnen dan ook begrip tonen naar de projectmedewerkers, hen de remmende regels en kaders niet kwalijk nemen en meedenken over hoe het project goed overgebracht kan worden op de managementlaag van NS Stations of B&W en raad in een gemeente.

Huurders

- Geen specialistische detailhandel die afhankelijk is van fysieke verkoop

Huurders, maar ook private initiatiefnemers kunnen met allerlei ideeën voor retail komen. Echter, het station heeft andere kwaliteiten dan een gewone winkelstraat. In Lil' Amsterdam heeft dit zich ook vertaald in een verschil in succes tussen huurders. Specialistische retail die afhankelijk is van fysieke verkoop lijkt een categorie die moeilijk standhoudt op het station. Reizigers zijn nu eenmaal minder geneigd luxegoederen aan te kopen die ze direct mee moeten nemen in de trein. Dit is ook niet praktisch. Daarnaast zijn hier grote loopstromen voor nodig en dit is niet haalbaar bij kleine, startende retailers. Eten, drinken andere to-go retail doen het daarentegen wel goed. Wat wel lijkt te kunnen is showroom-model, waarbij klanten de producten in de winkel kunnen bekijken, thuis kunnen laten bezorgen en vervolgens hun reis kunnen vervolgen. Op deze manier is de winkel eigenlijk een webshop en is er veel minder afhankelijkheid van fysieke verkoop.

Algemeen

- Succes vieren: "Uithangbord"

Als laatste is er nog een algemene tip te geven. In beide onderzochte cases zijn zeker successen geboekt. Echter, de verschillende betrokken partijen noemen deze successen maar matig. Succesvol privaat initiatief op het station kan een goede stap zijn om ook in de toekomst te kunnen blijven zorgen voor een multifunctioneel station dat aan alle eisen voldoet. Succesvolle projecten mogen hierom meer naar buiten uitgedragen worden en de maatschappij mag meer geïnformeerd en betrokken worden bij de succesverhalen. Zo worden andere bedrijven, individuen en burgers ook geïnformeerd en geënthousiasmeerd over het meedoen aan bestaande projecten of het bedenken en starten van nieuwe.

Reflectie

Met de beantwoording van de hoofdvraag en de aanbevelingen is het onderzoek afgerond en kan er op het proces worden gereflecteerd.

Over het algemeen is het onderzoek goed verlopen. De dataverzameling en de analyse verliepen soepel en er was zeer veel informatie uit de tien uitgevoerde interviews te halen. Uiteindelijk is dit onderzoeksrapport daarmee zeer informatief geworden en kunnen de resultaten en conclusies goed onderbouwd en verdedigd worden.

Er zijn echter ook punten in het proces geweest die moeizaam verliepen en waarop wellicht andere keuzes gemaakt hadden moeten worden. Zo verliep de beginfase van het onderzoek verliep moeizaam. Het formuleren van een specifieke onderzoeksvraag bleek lastiger dan vooraf gedacht en de focus lag daarnaast eerst meer op vervoersbedrijven. Een onderzoek naar enkel vervoersbedrijven bleek echter te smal, aangezien naast NS Stations er geen andere vervoerders zijn die grootschalig investeren in voorzieningen en openbare ruimte op het station. Daarom is de focus breder gelegd op privaat initiatief, zonder in het begin het beeld te hebben dat dit uiteindelijk tot een onderzoek zou leiden naar een klein bedrijf en een coöperatie van ondernemers en bewoners uit de buurt. In het begin had meer verdieping en een meer proactieve houding in het zoeken naar een onderzoeksvraag en geschikte cases veel tijd in het onderzoek kunnen schelen en wellicht zelfs tot meer cases geleid. Nu is het aantal cases zeer beperkt en zijn de resultaten dus eigenlijk totaal niet generaliseerbaar. Daarnaast zijn het allebei succesverhalen. Over de barrières, problemen en punten waarop concepten falen is dus zeer weinig te zeggen. Er is echter wel moeite gedaan om tot meer cases te komen. Zo is deze vraag ook uitgezet bij NS Stations. Dit leverde tijdens het empirische gedeelte van het onderzoek echter niet meer cases op. Na het empirisch onderzoek kwam echter nog een andere interessante case naar voren: CareToGo op Den Haag Centraal. Dit is zelfs een voorbeeld van een mislukt privaat initiatief en had van grote meerwaarde kunnen zijn voor dit onderzoek. Het is dan ook erg jammer dat deze case niet is meegenomen. Er had dan ook langer en gericht moeten worden gezocht naar cases. Naast de problemen met de externe validiteit die het onderzoek kent door het beperkte aantal cases is er ook binnen de cases een probleem met de interne validiteit. Binnen de cases hadden er nog veel meer personen kunnen worden geïnterviewd die bij de projecten uit de cases betrokken waren. Er is maar een beperkt aantal lokale betrokkenen en huurders geïnterviewd bijvoorbeeld, wat een vertekend beeld kan geven over de bijdragen en ideeën van deze groep actoren binnen de cases. Dit had kunnen worden opgelost door meer betrokken personen te interviewen. Vanwege de beperkte tijd die beschikbaar was om deze masterthesis uit te voeren was dit echter onrealistisch geweest.

Wat door het onderzoek heen het grootste probleem opleverde is de theorie. Het was erg moeilijk om een theorie te kiezen die goed aansloot bij dit onderzoek. In dit onderzoek wordt gefocust op de samenwerking tussen actoren en het handelen van actoren. Dit maakt de keuze voor een sociale theorie die handelen probeert te verklaren in een netwerk van complexe actoren niet zo vreemd. Echter, de theorie die nu is gebruikt is totaal niet praktisch en biedt weinig handvatten om onderzoek te doen naar het betrekken van markt- en semi-marktpartijen bij zoiets complex als ontwikkeling van stations. Er is dan ook nog geen onderzoek gedaan in Nederlandse context naar dergelijke cases en zeer specifieke voorbeelden zijn er niet te vinden. Daarom is er doorgedaan met de gekozen theorie, terwijl deze niet goed passend was. Het is zeer goed denkbaar dat er een betere optie voor de theorie was geweest die niet aangeboord is. Hier had in het proces meer tijd aan besteed moeten worden en hiervoor had meer literatuur gelezen moeten worden. De kennis van de onderzoeker was op dit punt niet toereikend genoeg en er is te weinig aan gedaan om meer kennis op te doen over theorie rond dit onderwerp. De theorie heeft wel geholpen bij het begrijpen van de werkwijze en interne spanningen bij NS Stations en de Gemeente Deurne. Door deze actoren niet als een geheel te behandelen, maar als een samenstelling van verschillende individuen kwam de werkwijze en de invloed die de medewerkers en ambtenaren die direct betrokken waren bij de projecten duidelijker naar voren. In de resultaten valt zo bijvoorbeeld te lezen dat de persoonlijkheid en werkwijze van Vincent Snels zeer heeft meegeholpen bij het opstarten van de projecten van de coöperatie in Deurne, terwijl anderen in de gemeente minder welwillend waren, wat juist voor tegenwerking heeft gezorgd. Dit was anders wellicht niet naar boven gekomen. Echter, een beter passende theorie had wellicht meer en nog andere voorwaarden en condities naar boven kunnen halen.

Als laatste had te tijdsplanning in het hele onderzoek wel wat strakker gemogen. Zowel in de beginfase met het onderzoeksontwerp als tijdens de dataverzameling en verwerking is de hoeveelheid benodigde tijd door de onderzoeker flink onderschat. Het doen van gedegen onderzoek en een betere kijk op hoeveel tijd de verschillende onderdelen kosten is dan ook het belangrijkste wat uit deze thesis viel te leren voor de onderzoeker.

Referentielijst

- Arcadis, HR&A & Sam Schwartz. (2017). *Driverless future: a policy roadmap for city leaders*. Opgevraagd van https://www.deingenieur.nl/uploads/media/58cfd2901ff35/2017_Driverless%20Future_Report.pdf
- Bergevoet, B. & Tuijl, M. van. (2013). *De flexibele stad. Oplossingen voor leegstand en krimp*. Rotterdam: nai010.
- Buitelaar, E. & Bregman, A. (2016). Dutch land development institutions in the face of crisis: trembling pillars in the planners' paradise. *European Planning Studies*. 1-14. DOI: 10.1080/09654313.2016.1168785
- Buitelaar, E., Feenstra, S., Galle, M., Lekkerkerker, J., Sorel, N. & Tennekes, J. (2012). *Vormgeven aan de spontane stad. Belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*. Den Haag / Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving / Urhahn Urban Design.
- Boelens, I. (2010). Theorizing Practice and Practicing theory: Outlines for an Actor-relational-Approach in planning. *Planning Theory*, 9(1), 28-62
- Brandsen, T. & pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review*, 8(4), 493-501
- Calthorpe, P. (1993). *The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream*. New York, NY: Princeton Architectural Press. Opgevraagd van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=WtKU5L0ajA8C&oi=fnd&pg=PA9&ots=Fyvf2BwleP&sig=DrwFzExKywO3-k8U5j7zp9W7x88&redir_esc=y#v=onepage&q=transit%20oriented%20development&f=false
- Center for Neighborhood Technology. (2013). *Transit-Oriented Development in the Chicago Region. Efficient and Resilient Communities for the 21st Century*. Chicago, IL: CNT. Opgevraagd van http://www.cnt.org/sites/default/files/publications/CNT_TODInChicagoRegion.pdf
- Chadwick, R.W. (1996). *Lasswell's Value Theory Reconstructed as Means*. Opgevraagd op 20 november 2017 van <http://www.hawaii.edu/intlrel/pols315/Text/Theory/lasswell.htm>
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Driessen, P., Goverde, H. & Leroy, P. (2007). Milieubeleid als interactievraagstuk. In Driessen, P. & Leroy, P. (red), *Milieubeleid; analyse en perspectief*. Bussum: Coutinho.
- Drogendijk, D. (2014, 4 november). Naar een stapsgewijze aanpak van stationsgebieden. Opgevraagd van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/serie-naar-een-stapsgewijze-aanpak-van-stationsgebieden/>
- Dunphy, R., Myerson, D. & Pawlukiewicz, M. (2003). *Ten Principles for Successful Development around Transit*. Washington, DC: ULI-the Urban Land Institute.

- Fenger, J.J.M. & Klok, P.-J. (2014). Beleidsinstrumenten. In Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (red.), *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fernandez Milan, B. (2016). How participatory planning processes for transit-oriented development contribute to social sustainability. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(3), 520-524. DOI: 10.1007/s13412-014-0217-5
- Gray-O'Connor, J. (2015, 1 juni). Fruitvale Transit Village. *Critical sustainabilities. Competing Discourses of Urban Development in California*. Opgevraagd op 13 november 2017 van <https://critical-sustainabilities.ucsc.edu/fruitvale-transit/>
- Google Maps. (2018). *Deurne, Station Deurne*. Opgevraagd op 22 juli 2018 van <https://www.google.nl/maps/@51.4562677,5.7868154,172m/data=!3m1!1e3>
- Hartmann, T. & Spit, T. (2016). Legitimizing differentiated flood protection levels – Consequences of the European flood risk management plan. *Environmental Science and Policy*, 55(2), 361-367. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.08.013>
- Hinterleitner, J., Bedem, R. van den, Kerkoerle, R. van & Robbe, C. (2014). *Stadsacupunctuur. Onderzoek naar tijdelijke ontwikkelingen en verdienmodellen in Nederland*. Amsterdam: BNA Onderzoek.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19
- Jones, C. E. & Lay, D. (2016). Transit-oriented development and gentrification along Metro Vancouver's low-income SkyTrain corridor. *The Canadian Geographer*, 60(1), 9-22. DOI: 10.1111/cag.12256
- Kadaster. (2017). *Atlas* [databank].
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: a networks approach to problem solving and decision making*. Milton, Engeland: Routledge
- Lasswell, H.D. & Kaplan, A. (1950). *Power and Society. A Framework for Political Inquiry*. New Haven, CT: Yale University Press. Opgevraagd van http://www.policysciences.org/classics/power_society.pdf
- Lieshout, H. van. (2008). *An actor-centered institutionalist approach to flexicurity: the example of vocational education and training*. Opgevraagd van <https://www.hanze.nl/assets/kc-arbeid/Documents/Public/anactorcenteredinstitutionalistapproachtoflexicurity.pdf>
- Lil' Amsterdam. (2017a). Contributors [webpagina]. Opgevraagd op 29 november 2017 van <http://lilamsterdam.nl/contributors>
- Lil' Amsterdam. (2017b). Where to find [webpagina]. Opgevraagd op 22 juli 2018 van <http://lilamsterdam.nl/where-to-find>
- Lintermans, M. & Wegen, J. van. (2017). *Plan ter verbetering van de leefbaarheid in het gebied rondom het NS station*. Deurne: Coöperatie Stationspark Deurne. Opgevraagd van <http://www.stationsparkdeurne.nl/uploads/files/Plan%20van%20Aanpak%20Co%C3%B6peratie%20Stationspark%20Deurne%20%2021-01-2017.pdf>

Metro. (2017, 6 september). Het beste van Amsterdam in 18 pop-ups op CS. Opgevraagd van <https://www.metronieuws.nl/nieuws/amsterdam/2017/09/het-beste-van-amsterdam-in-18-pop-ups-op-cs>

NS. (2016). *Halfjaarrapportage HRN-Concessie 2016*. Opgevraagd van http://www.ns.nl/binaries/_ht_1476088385386/content/assets/ns-nl/over-ns/23016/operationele-verantwoording-half-2016-def.pdf

Peng, Y.T., Li, Z.C. & Choi, K. (2017). Transport-oriented development in an urban rail transport corridor. *Transportation Research Part B*, 103, 269-290. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2017.03.011>

Pojani, D. & Stead, D. (2015). Transit-Oriented Design in the Netherlands. *Journal of Planning Education and Research*, 35(2), 131-144. DOI: 10.1177/0739456X15573263

Reconnecting America & the Center for Transit-Oriented Development. (2008). *Station area Planning. How To Make Great Transit-Oriented Places*. Washington: Federal Transit Administration. Opgevraagd van <http://reconnectingamerica.org/assets/Uploads/tod202.pdf>

Renne, J. L. (2009). From transit-adjacent to transit-oriented development. *Local Environment*, 14(1), 1-15. DOI: 10.1080/13549830802522376

Roos, L. (2017, 8 september). Lil' Amsterdam: inspirerende nieuwe aanpak van passage op Amsterdam CS met retail, horeca, kunst en events. *De Ondernemer*. Opgevraagd van <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/171859/lil-amsterdam-inspirerende-nieuwe-aanpak-van-passage-op-amsterdam-cs-met-retail-horeca-kunst>

Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder: Westview Press. Opgevraagd op 21 november 2017 van <https://books.google.nl/books?id=Mww5DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Games+Real+Actors+Play.+Actor-Centered+Institutionalism+in+Policy+Research&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwit67Pn5L3XAhWRpaQKHVXhC5IQ6AEIJzAA#v=onepage&q=capabilit&f=false>

Silva. P. (2016). Tactical urbanism: Towards an evolutionary cities' approach? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 43(6), 1040-1051.

Stroecken, C. (2014, 9 juni). Bestuurslid Rover knapt station Deurne op. *OV Magazine*. Opgevraagd van <https://www.ovmagazine.nl/2014/06/bestuurslid-rover-knapt-station-deurne-op-0930/>

Treinreiziger. (2017). *Aantal in- en uitstappers per station (2013-2016)*. Opgevraagd op 27 november 2017 van <http://www.treinreiziger.nl/aantal-en-uitstappers-per-station-2013-2016/>

Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. (5th ed.). Harlow, Engeland: Pearson Education

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma

Afbeeldingen van Tim Buiting zijn verkregen via en geplaatst met goedkeuring van Pup Creative Agency.

Bijlage 1: Interviewguides

De eerste interviewgide is een voorbeeld van het uitgebreide interview dat met initiatiefnemers en faciliterende partijen is gevoerd. De overige interviewguides zijn van de interviews met huurders en een lid van de heemkundekring van Deurne.

Stationsmanager regio zuidoost-Brabant-noordoost Limburg

22-01-18

NS Stations

Afdeling:

Functie:

Inleiding:

- Interview uitleggen en toestemming vragen voor opname
- Noteren persoonsgegevens
- Onderzoek uitleggen

Achtergrond:

- Kunt u kort de geschiedenis van het project beschrijven?
- Wat is uw rol in het project?
- Wat is de huidige staat van het project?

Inbreng:

- In hoeverre hebben andere partijen voor innovatieve en creatieve inbreng gezorgd in het project?
 - In hoeverre heeft u/NS Stations voor innovatieve en creatieve inbreng gezorgd in het project?
 - Is dit echt innovatief of meer een frissere blik ten opzichte van andere partijen?
 - Zijn er methoden toegepast om creatief denken te stimuleren?
- Hoe is de financiële inbreng onder de partijen verdeeld?
 - Wat heeft u/NS Stations aan financiële middelen ingebracht?
 - Hoe was deze financiële inbreng georganiseerd? Welke constructies?
 - In hoeverre hebben partijen ook op een andere manier materiële inbreng gehad in het proces (anders dan geld, bijvoorbeeld ter beschikking stellen van grond of in bruikleen geven van goederen)

- Hoe beoordeelt u de ervaren werklast tijdens het opstarten en de ontwikkelfase van het proces voor u/NS Stations?
 - Hoe beoordeelt u de werklast voor de andere betrokken partijen in het proces?
 - Hoeveel uren besteedt u gemiddeld aan het project per week?
 - Wat is het meeste aantal uren dat u in een week aan het project hebt besteedt?
 - Hoeveel uren stonden er in beide gevallen gepland?
 - In hoeverre heeft het project stress opgeleverd bij u of bij anderen?
 - In hoeverre heeft de stress invloed gehad op het project?
 - In hoeverre is stressbestendigheid en sterk in je schoenen staan van belang geweest in dit proces?
 - In hoeverre hadden u of anderen tijdens het proces last van andere gezondheidsklachten?
 - In hoeverre hebben andere gezondheidsklachten invloed gehad op het project?
- Welke kennis en kunde hebben de andere partijen ingebracht in het project?
 - En wat heeft u/NS Stations in kunnen inbrengen?
 - Hoe beoordeelt u de omgang en acceptatie van deze kennis en kunde door de partijen?
 - Hoe was deze kennis en kunde georganiseerd/gestructureerd?
- Hoe zou u de relatie met andere betrokken partijen omschrijven?
 - Hoe werd het overleg gestructureerd?
 - Welke netwerken hadden andere partijen tot hun beschikking?
 - Welke netwerken had de u/NS stations tot zijn beschikking?
 - In hoeverre is er gebruik gemaakt van elkaars netwerk?
- In hoeverre komen uw normen en waarden overeen met die van de andere betrokken partijen?
 - Hoe werd er volgens u rekening gehouden met morele verschillen in het proces?
- Hoe groot is het aandeel van u/NS Stations geweest op het eindresultaat?
 - Hoe groot is het aandeel geweest van de andere partijen op het eindresultaat?
 - In hoeverre is er tijdens het proces geprobeerd de invloed van bepaalde partijen te vergroten of verkleinen?
 - Welke middelen had u/NS Stations tot zijn beschikking om invloed uit te oefenen op het proces?
 - Wie vertegenwoordigd NS Stations in dit project? Waarom heeft NS Stations de legitimiteit om te handelen?
 - Hoe werd het handelen van NS Stations volgens u opgevat door degene die NS Stations vertegenwoordigd (zowel in het project als in het algemeen)?
 - Heeft NS Stations volgens u burgers en belanghebbenden betrokken in het project en zo ja hoe?
 - In hoeverre hadden volgens u de verschillende partijen een gelijke toegang tot informatie? Heeft dit het proces beïnvloedt?
- In hoeverre werd volgens u de inbreng van andere partijen gewaardeerd door de betrokkenen in het project?

- In hoeverre werd uw inbreng gewaardeerd?
- In hoeverre werd u/NS Stations gelijkwaardig behandeld ten opzichte van andere partijen?
- In hoeverre is de waardering door andere partijen en de betrokkenheid van u/NS Stations veranderd tijdens het proces?
- Wat heeft ervoor gezorgd dat u serieuzer werd genomen of dat uw inbreng meer gewaardeerd werd door andere partijen?

Voorkeuren:

- Welke varianten/scenario's zijn er in de loop van het proces besproken?
 - Waarom is er voor de huidige variant/scenario gekozen?
 - Was u/NS Stations voor deze keuze?
- Welke belangen had u/NS Stations bij het project?
 - En bij de keuze voor de uiteindelijke variant?
- Welke elementen ervaart u/NS Stations als positief in het huidige alternatief en welke niet?
 - Welke elementen ervoer u/NS Stations in de afgevalen varianten als positief en welke niet?

Percepties:

- Welke normen en waarden heeft u/NS Stations geprobeerd uit te dragen in het project?
- Voor wie neemt u deel aan dit project?
- Hoe beïnvloedt NS Stations uw handelen in het project?
 - Hoe beïnvloedt u het handelen van NS Stations?
- Met welke personen heeft u zoal overleg gevoerd buiten de eigen organisatie?
 - Kunt u deze personen beschrijven (persoonlijkheid)
 - Hoe heeft hun persoonlijkheid het proces beïnvloed?
- Kunt u wat over uw eigen persoonlijke achtergrond vertellen?
- En over de achtergrond van NS Stations?

Beleidsinstrumenten (als dit nog niet voldoende is behandeld):

- In hoeverre heeft gemeentelijke regelgeving een stimulans geleverd aan het project?
 - Was er ook gemeentelijke regelgeving van toepassing die het project beperkt heeft?
 - Is er specifiek voor het project regelgeving gemaakt of ingezet?
- Heeft de gemeente gebruik gemaakt van economische sturing in het project (subsidie of heffingen)?
- In hoeverre heeft de gemeente verschillende partijen voorzien van informatie en advies?
 - Heeft de gemeente een netwerkrol gespeeld, d.w.z. verschillende partijen verbonden en samenwerking gestructureerd?
- Heeft de gemeente fysieke maatregelen genomen in de (openbare) ruimte om het project te stimuleren?

Afsluiting

- Welke condities en factoren hebben volgens u uiteindelijk een belangrijke rol gespeeld in de realisatie van het project zoals dat nu is?
- Dank
- Wilt u nog iets toevoegen?
- Heeft u nog vragen aan mij?
- Welke andere betrokkene moet zeker worden geïnterviewd?

Huurder Lil' Amsterdam

Inleiding:

- Interview uitleggen en toestemming vragen voor opname
- Noteren persoonsgegevens
- Onderzoek uitleggen

Achtergrond:

- Kunt u kort beschrijven hoe u hier in een winkeltje terecht bent gekomen?
- Hoe staat het er voor met uw winkel?

Inbreng:

- In hoeverre is wat u hier doet met uw winkel iets creatiefs?
- Hoe is de financiële inbreng onder de partijen verdeeld?
- Hoe beoordeelt u de ervaren werklust tijdens het opstarten en de ontwikkelfase van uw winkel?
- Welke kennis en kunde had u van te voren die u kon gebruiken voor uw winkel?
 - Wat hebben andere partijen in termen van kennis en kunde voor u betekent?
- Hoe zou u de relatie met andere betrokken partijen omschrijven?
 - Hoe bent u in contact gekomen met Pup?
 - Wat voor een partijen zijn Pup en NS Stations?
 - Wat hebben Pup en NS Stations voor u betekend en voldoet dit aan de verwachtingen/afspraken?
- Uw winkel staat en draait nu, hoe groot is uw aandeel daarin en dat van andere partijen?

Voorkeuren:

- Welke varianten/scenario's zijn er tijdens de onderhandelingen over uw winkel besproken?
- Welke belangen had u bij het openen van uw winkel?

Percepties:

- Welke waarden probeert u uit te stralen met uw winkel?
- Met welke personen heeft u zoal overleg gevoerd?
- Kunt u wat over uw eigen persoonlijke achtergrond vertellen?

Afsluiting:

- Wat is de meest belangrijke factor geweest in de realisatie van uw winkel in de Amstelpassage?
- Zou u deze pop-up winkel ook geopend kunnen hebben buiten de Amstelpassage?
- Dank
- Wilt u nog iets toevoegen of heeft u nog vragen?

Vrijwilliger heemkundekring – Heemkundekring Deurne

Inleiding:

- Interview uitleggen en toestemming vragen voor opname
- Noteren persoonsgegevens
- Onderzoek uitleggen

Achtergrond:

- Kunt u kort beschrijven waar de Heemkundekring bij betrokken is rond het station?
- Hoe staat het er voor met deze projecten rond het station?

Inbreng:

- In hoeverre is wat de Heemkundekring doet rond het station iets innovatiefs?
- Hoe is de financiële inbreng onder de partijen verdeeld?
- Hoe beoordeelt u de ervaren werklust tijdens het opstarten en de ontwikkelfase van de projecten?
- Welke kennis en kunde had u van te voren die u kon gebruiken voor de projecten?
 - Wat hebben andere partijen in termen van kennis en kunde voor u betekent?
- Hoe zou u de relatie met andere betrokken partijen omschrijven?
 - Hoe bent u in contact gekomen met de Coöperatie Stationspark Deurne?
 - Wat voor een partijen zijn de coöperatie, de gemeente en NS Stations?
 - Wat hebben de coöperatie, de gemeente en NS Stations voor u betekend bij deze projecten en voldoet dit aan de verwachtingen/afspraken?
- Hoe groot is het aandeel van de Heemkundekring in de projecten waar de Heemkundekring bij betrokken is rond het station en dat van andere partijen?

Voorkeuren:

- Welke varianten/scenario's zijn er in tijdens het overleg over de projecten besproken?
- Welke belangen had u/de Heemkundekring bij de projecten?

Percepties:

- Welke waarden probeert u uit te stralen met de projecten waaraan de Heemkundekring deelneemt?
- Met welke personen heeft u zoal overleg gevoerd?
- Kunt u wat over uw eigen persoonlijke achtergrond vertellen?

Afsluiting:

- Wat is de meest belangrijke factor geweest in de realisatie van de projecten waarover we gesproken hebben?
- Zou u de projecten ook kunnen hebben gerealiseerd zonder de coöperatie?
- Dank
- Wilt u nog iets toevoegen of heeft u nog vragen?

Henk Schroijen – Daily Deurne

Inleiding:

- Interview uitleggen en toestemming vragen voor opname
- Noteren persoonsgegevens
- Onderzoek uitleggen

Achtergrond:

- Kunt u kort beschrijven hoe u hier in de kiosk terecht bent gekomen?
- Hoe staat het er voor met Daily Deurne?
- Hoe bent u verder nog betrokken bij het station en de directe omgeving?

Inbreng:

- In hoeverre is wat u hier doet met uw winkel en andere activiteiten iets creatiefs?
- Hoe is de financiële inbreng onder de partijen verdeeld?
- Hoe beoordeelt u de ervaren werklast tijdens het opstarten en de ontwikkelfase van de winkel en de verschillende activiteiten?
- Welke kennis en kunde had u van te voren die u kon gebruiken voor uw winkel?
 - Wat hebben andere partijen in termen van kennis en kunde voor u betekent?
- Hoe zou u de relatie met andere betrokken partijen omschrijven?
 - Hoe bent u in contact gekomen met Michel Lintermans en de coöperatie?
 - Wat voor een partijen zijn de coöperatie en NS Stations?
 - Wat hebben de coöperatie en NS Stations voor u betekend en voldoet dit aan de verwachtingen/afspraken?
- Uw winkel staat en draait nu, hoe groot is uw aandeel daarin en dat van andere partijen? En met andere ondernomen projecten?

Voorkeuren:

- Welke varianten/scenario's zijn er tijdens de onderhandelingen over uw winkel besproken? En met andere ondernomen projecten op het station?
- Welke belangen had u bij het openen van uw winkel en het meedoen aan projecten?

Percepties:

- Welke waarden probeert u uit te stralen met uw winkel en de projecten?
- Met welke personen heeft u zoal overleg gevoerd?
- Kunt u wat over uw eigen persoonlijke achtergrond vertellen?

Afsluiting:

- Wat is de meest belangrijke factor geweest in de realisatie van uw winkel?
- Zou u ook op een zelfde manier betrokken zijn geweest bij het station zonder de coöperatie?
- Dank